

A Implantação da Gestão por Competências em uma Escola de Idiomas

The Implementation of Competence-Based Management System in a Language School

Alex Andrade Mesquita^{a*}; Daniel Pacheco Florentino^b

^aUniversidade Federal do Maranhão, MA, Brasil.

^bPolícia Rodoviária Federal, MA, Brasil

*E-mail. alexmesquita@gmail.com

Resumo

A gestão por competências tem ganhado cada vez mais destaque no cenário empresarial, apresentando-se como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de pessoas e de organizações. Contudo, apesar de tal destaque são poucos os exemplos práticos e estudos de caso, que apresentam o procedimento de implantação da gestão por competências. O presente estudo teve caráter didático e apresentou um modelo de como efetuar a implantação da gestão por competências em uma escola de idiomas. A amostra foi composta por 26 funcionários provenientes de diversas funções, sendo 11 do sexo masculino e 15 do sexo feminino, que responderam ao inventário comportamental para o mapeamento das competências. Foram mapeadas cinco funções: recepcionista, professor e coordenadores: geral, pedagógico e administrativo. O procedimento utilizado apresentou oito etapas: sensibilização dos funcionários, coleta de indicadores comportamentais, consolidação dos indicadores, associação dos indicadores das competências, identificação das competências para cada função, cálculo do peso do indicador, cálculo do nível de competência da função e *feedback* dos resultados. Posteriormente, quatro gestores avaliaram o sistema implantado. Foram mapeados 64 indicadores comportamentais, que foram associados a 13 competências. A competência “trabalho em equipe” foi a única considerada muito importante para todas as funções. As avaliações, por parte dos gestores, foram positivas sobre o sistema implantado. Espera-se que esse trabalho possa contribuir como um modelo a ser seguido e, também, propicie reflexões sobre o uso da gestão por competências.

Palavras-chave: Gestão por competências. Implantação. Modelo.

Abstract

The competence-management system has gained prominence in the business scenario, presenting itself as a strategic tool for people and organizations development. However, in spite of such prominence, there are few practical examples and case studies that present the competence-management system implantation procedure. The present study had didactic character and presented a model about how to implement the competence management-system in a language school. A sample of 26 employees from several functions, including 11 males and 15 females answered a behavioral inventory for the competence mapping. Five functions were mapped: receptionist, teacher, general coordinator, pedagogic coordinator and administrative coordinator. The procedures were conducted in eight steps: employees awareness, behavioral indicators collection, indicators consolidation, the indicators association to competences, identification of each function competences, the indicator weight calculation, the level of competence function calculation and findings feedback. Four managers evaluated the implanted system later: 64 behavioral indicators were mapped that were associated to 13 competences. Only the competence “team work” was considered very important for all functions. The managers evaluation were positive about the implanted system. It is expected that this work can contribute like a model to be followed and also enable further reflections about using the competence-management system.

Keywords: Competence-Management System. Implementation. Model.

1 Introdução

No modelo organizacional atual, caracterizado por velozes e intensas transformações, as pessoas passaram a ter papel crucial para a manutenção do negócio das empresas, tornando-as cada vez mais competitivas e inovadoras. Nesse contexto, o modelo de gestão de pessoas por competências - GC se configura como uma ferramenta estratégica essencial à consolidação das organizações no mercado, conduzindo-as para a conquista dos seus objetivos organizacionais. No entanto, muitas empresas ainda sofrem por não utilizarem este modelo ou por não implantá-lo corretamente.

A discussão sobre o tema de gestão por competências traz à tona questões teóricas e metodológicas acerca da própria definição de competência e de sua investigação, por se tratar

de assunto complexo e multifacetado. O uso de competências no meio organizacional se iniciou nos Estados Unidos com McClelland e Dailey (1972) e McClelland (1973) e esses definem competência como combinação de conhecimento implícito e explícito, comportamento e habilidade que permite a alguém desempenhar efetivamente seu trabalho. Boyatzis (1982) é enfático ao dizer que ela é uma variável causal para um desempenho efetivo. Autores da corrente francesa, como Boterf (2003) e Zarifian (2004), vinculam o conceito de competências aos processos de aprendizagem, articulando trabalho e educação, materializando conhecimentos, valores, e habilidades em termos de resultados e de realizações no dia a dia de uma organização.

Segundo Tripathi e Agrawal (2014), competências são utilizadas na realização de seleção de pessoal há mais de trinta

anos, porém seu uso nos sistemas de educação, de treinamento, de desenvolvimento e de remuneração é mais recente. Para Draganidis e Mentzas (2006), os testes psicológicos até então utilizados para seleção de pessoal não eram capazes de prever o desempenho profissional, portanto o uso de testes de competência se tornou uma alternativa viável.

Bitencourt (2004) após realizar uma revisão de literatura com autores americanos, franceses, latino-americanos e australianos sugeriu uma classificação dos aspectos abordados na formação do conceito de competência. Estes foram: formação profissional, aptidão, ação, articulação de recursos, questionamento constante, autodesenvolvimento e a estrutura e significado das práticas de trabalho.

Pode-se ainda falar em múltiplos tipos de competência como, por exemplo: técnicas, comportamentais, gerenciais, individuais, organizacionais, básicas, essenciais, de suporte, dinâmicas, distintas dentre outras (MILLS *et al.*, 2002; LEME, 2005). Cada classificação reflete o pensamento de algum autor, com ênfase em um ou outro aspecto organizacional ou função profissional. Cabe a pesquisadores e profissionais utilizarem a classificação que seja mais útil para o alcance de seus objetivos.

Um tipo de competência, que tem recebido atenção especial, por parte de muitos pesquisadores são as *core competences*, pois seriam essenciais para o sucesso de uma organização e até mesmo o diferencial competitivo de uma organização em relação às outras (PRAHALAD; HAMEL, 2005; PRAHALAD; HAMEL, 1990). Algo que faça com que os produtos daquela empresa sejam difíceis de serem copiados e tenham alto valor. Por exemplo, a durabilidade dos carros da Toyota, a rede de distribuição da Coca-Cola.

Draganidis e Mentzas (2006) chamam de categoria um grupo de competências semelhantes, competência é nome para uma determinada competência específica, que deve ser definida e possuir indicadores individuais. Leme (2005) diz que os indicadores de competência são os comportamentos observáveis. Para este autor, competências são vistas como um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes, *observáveis*, que afetam o desempenho.

Algumas competências seriam importantes para todos os funcionários de determinada organização, outras seriam específicas de cada função executada. Por isso, a mensuração em separado de competências técnicas (eg. digitação, línguas, realização de cirurgias), das comportamentais (eg. liderança, empreendedorismo, trabalho em equipe) seria mais produtivo para a organização (LEME, 2005).

Ramos (2002) destaca que o entendimento atual do conceito de competência ainda encontra-se não raro pautado nos modelos tradicionais, característicos do início da década de 1970, noção que por sua vez aproxima a definição de competências à simples junção de habilidades e conhecimentos, privilegiando a formação acadêmica. Nesta perspectiva, o conceito de competência é limitado, pois estaria relacionado, exclusivamente, à definição de qualificação

profissional.

Para se entender, realmente, o que é competência é importante superar esta visão, visto que estes conceitos têm suas origens distintas. A noção de qualificação é mais restrita, limitando-se aos saberes técnicos e operacionais. Por sua vez, competência privilegia a atuação prática dirigida à resolução de problemas encontrados no fazer diário do mundo do trabalho, conceitos estes advindos da psicologia, da educação e da aprendizagem. Trata-se de um agir eficaz, que se mantém dessa maneira ainda que diante de situações instáveis ou inesperadas, contextos característicos das organizações de hoje. Trata-se de um “saber-fazer”; “saber-aplicar” (BOTERF, 2003; MANFREDI, 1999; MILITÃO, 2000; ZARIFIAN, 2004).

Após o entendimento do que vem a ser competência, é preciso articular a teoria e a prática na criação de sistemas gerenciais, que possam contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais dos colaboradores.

2 Material e Métodos

Trata-se de uma escola de idiomas de grande porte fundada em 1987, cuja matriz está localizada na cidade de Campinas, SP. Atualmente, conta com mais de 1.200 escolas, tanto no Brasil como no exterior, possuindo unidades nos Estados Unidos, Japão, México, Irlanda, Colômbia, Guatemala, Paraguai, Costa Rica, China e Panamá.

São ensinados oito idiomas: Inglês, Espanhol, Francês, Italiano, Alemão, Português para estrangeiros, Japonês e Chinês. É ainda pioneira no ensino de inglês em braille e a primeira a utilizar a certificação internacional *Test of English for International Communication* (TOEIC) como modelo pedagógico.

A implantação da gestão por competências foi realizada em duas unidades, ambas localizadas na cidade de São Luís, MA. Nesta localidade, a empresa conta com aproximadamente 1.500 alunos matriculados. O seu quadro de funcionários é composto por 79 funcionários, sendo 43 professores, 23 em funções administrativas, oito recepcionistas e cinco coordenadores.

Uma amostra de vinte e seis colaboradores foi selecionada, tendo como critério funções consideradas importantes para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo onze do sexo masculino e quinze do sexo feminino, com média de idade de 26 anos (DP=4,6). Nove participantes possuíam Ensino Superior completo, treze Ensino Superior incompleto e quatro Ensino Médio.

As funções selecionadas foram: quinze professores, quatro recepcionistas, três administrativos e quatro coordenadores, sendo um coordenador geral, dois coordenadores pedagógicos, um coordenador administrativo.

Foi utilizado o Inventário Comportamental desenvolvido por Leme (2005). Trata-se de uma metodologia que permite mapear as competências comportamentais dos colaboradores. Pode ser aplicado em qualquer organização. Por meio de

entrevista escrita, os próprios colaboradores identificam os indicadores comportamentais de competências que serão necessários ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Estes foram instruídos a escrever o que “gostam, não gostam e o ideal seria” sobre seus colegas de trabalho, em termos de comportamento, pessoa por pessoa, em relação aos objetivos da organização.

Com a finalidade de obtenção de um *feedback* sobre a adequação do sistema implantado foi utilizado um questionário fechado com dez perguntas de múltipla escolha, nas quais os gestores deram notas entre cinco (concordo plenamente) e zero (discordo plenamente) sobre aspectos do sistema. Constavam neste questionário perguntas sobre: 1) clareza do mesmo, 2) redução da subjetividade para futuro processo de avaliação de desempenho, 3) identificação das competências necessárias para o desenvolvimento de cada função, 4) identificação com clareza das competências a serem priorizadas pela organização, 5) possibilidade de visualização da empresa como um todo, 6) possibilidade de melhoria do desempenho dos colaboradores, 7) contribuição para priorizar ações de capacitação, 8) melhora da imagem da empresa, 9) possibilidade de realizar um diagnóstico sobre os recursos humanos da empresa e 10) efetividade do sistema. Este questionário teve como base o utilizado por Dutra, Hipólito e Silva (2000).

2.1 Procedimento

O procedimento realizado se dividiu em oito etapas e foi semelhante ao sugerido por Leme (2005). Inicialmente se realizou uma palestra junto aos colaboradores, explicando a importância do processo e os ganhos resultantes da implantação da gestão por competências para a empresa e para os mesmos.

Em segundo momento se realizou a coleta dos indicadores comportamentais de competência, através da “técnica do gosto, não gosto e o ideal seria”.

Na terceira etapa se promoveu a consolidação dos indicadores, isto é, as frases foram transformadas para afirmativas, no infinitivo e no sentido ideal para a organização.

Na quarta etapa se realizou a associação dos indicadores comportamentais, as competências criadas pelos autores. Neste momento também foi feita a validação dos indicadores, isto é, foram acrescentados novos indicadores não relatados pelos colaboradores, mas considerados importantes pelos coordenadores. Deste processo, se obteve as competências organizacionais, ou seja, o somatório de todos os indicadores coletados.

No quinto momento se procedeu a identificação das competências necessárias para as funções de professor, de recepcionista, de coordenador geral, de coordenador pedagógico e de coordenador administrativo. O superior da função ou o próprio colaborador procedeu a indicação, em uma escala entre zero a cinco, em que zero “não se aplica” e cinco, “muito forte”, quais indicadores de competência

considerou “forte” e “muito forte” para a sua função. Isto significa, o que é mais importante para se exercer a função.

Na etapa seis se realizou o cálculo do “peso de indicador” para cada competência obtida. O peso do indicador é uma média ponderada, que pode ser descrita pela seguinte fórmula:

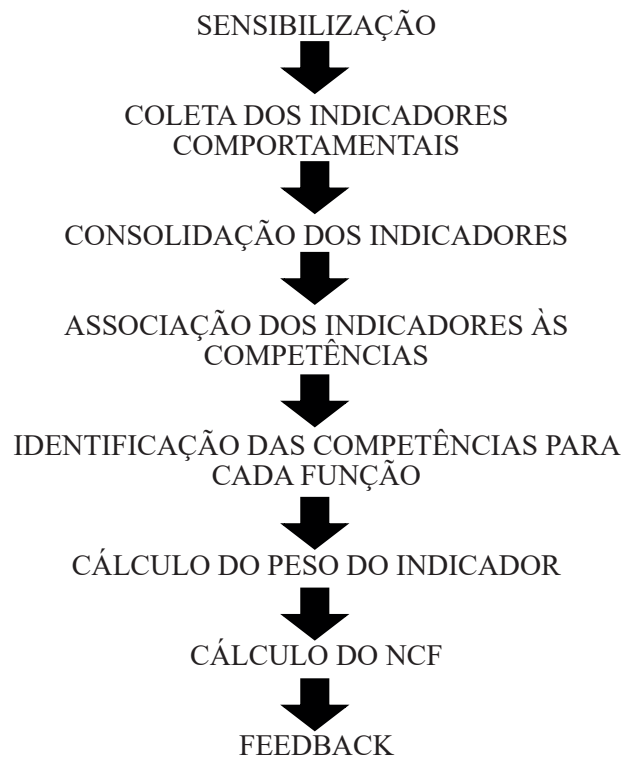
$$\text{peso do indicador} = \frac{\text{Nível máximo da escala}}{\text{Quantidade de indicadores da função}}$$

Na etapa sete foi realizado o cálculo do nível de competência da função (NCF) para cada competência, isto é, o quanto é necessário da competência. Por exemplo, um coordenador precisa de muita “liderança” e um recepcionista, pouca. O NCF variou entre zero, valor mínimo e cinco, valor máximo, que correspondia a 100% da competência. O mesmo pode ser encontrado pela seguinte fórmula:

$$\text{NCF} = \text{peso do indicador} \times \text{Quantidade de indicadores marcados como "muito forte" ou "forte"}$$

Na etapa oito se apresentou o resultado do processo aos gestores e aos colaboradores para uma validação final. A Figura 1 apresenta as etapas envolvidas no processo de implantação.

Figura 1 - Etapas da implantação da gestão por competências.



Fonte: Os autores.

Foi apresentado um questionário fechado com dez afirmações de múltipla escolha, sobre aspectos do sistema a quatro gestores da escola. Cada questão foi respondida em uma escala de zero a cinco, em que zero, discordo totalmente e cinco, concordo totalmente.

Também foi solicitada uma avaliação pessoal, por escrito, e sugestões de mudança por parte de cada gestor.

2.2 Implantação da Gestão por Competências

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização: individual, grupal e organizacional, sendo as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Trata-se de uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas.

Para a implantação de uma gestão por competências é necessário que, primeiramente, sejam definidos os indicadores de desempenho e as respectivas metas, indicando as competências necessárias para concretizar os objetivos preestabelecidos. Esses indicadores devem estar expressos na forma de comportamentos observáveis, pois as competências são expressas através do desempenho e dos resultados que este produz.

Dessa forma, torna-se possível realizar o mapeamento das competências, ou seja, identificar as competências que a organização já possui e aquelas, que ainda necessita, para concretizar a estratégia formulada. A etapa seguinte consiste em captar, avaliar e desenvolver as competências. Esta etapa é crucial, pois evita que as deficiências ou *gaps* se acentuem ainda mais, na medida em que a complexa dinâmica organizacional exige constante renovação e aprimoramento de competências. A etapa final consiste no processo de recompensar, por meio de prêmios ou remuneração, o indivíduo ou a equipe como modo de estimular a manutenção dos comportamentos desejados e correção de eventuais deficiências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CHIAVENATO, 2008; LEME, 2005).

Para mapeamento das competências podem ser utilizados diversos meios, tais como: entrevistas com amostragem de colaboradores ou de gestores, pesquisa na literatura da área ou manuais, pesquisa documental, *benchmarking* de outra empresa, estudo do colaborador *top performance*, neste caso são identificadas as competências do melhor colaborador da função e ensinadas aos demais ou ainda o próprio implantador da gestão pode descrever as competências necessárias, a partir de sua observação do trabalho. Também existe a possibilidade de mescla entre as alternativas descritas.

Leme (2005) diz que as pessoas não sabem falar em termos de competência, portanto perguntar diretamente não é produtivo. O autor desenvolveu o “inventário comportamental”. Neste instrumento, as pessoas escrevem o que gostam e o que não gostam em seus colegas de trabalho e o ideal para o comportamento dos mesmos. Posteriormente, as repostas são transformadas em comportamentos observáveis, que serão os indicadores de competência. Depois de mapeadas as competências são identificadas as organizacionais, que todos devem possuir e as da função, que cada pessoa exerce. Em seguida, é preciso saber o quanto se precisa de cada competência, isto é, o nível de competência da função (NCF). Subsequentemente, o colaborador é avaliado para saber quais

as competências apresenta e em que nível, isto é chamado de nível de competência do colaborador (NCC). Ao final se compara o que a função exige (NCF) com que o colaborador apresenta (NCC) para se identificar o “*gap*” entre eles.

Todos os processos de gestão de pessoas podem ser adaptados para utilização de competências, como: recrutamento e seleção de pessoal para captação das mesmas; a descrição de cargos que permitirá identificar quais as competências essenciais em cada função; identificação de potencial e de desenvolvimento de carreiras, em que é possível se realizar promoções e movimentações mais eficazes; treinamento e desenvolvimento para implantação e melhoria de competências; avaliação de desempenho por competências e remuneração, que pode premiar o comportamento competente (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CHIAVENATO, 2008; LEME, 2005).

A gestão por competências pode estar aliada a outras estratégias como o *Balanced Score Card* (BSC). Este pode ser entendido como uma ferramenta estratégica, que permite mensurar os objetivos organizacionais e o alcance dos mesmos, em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Um exemplo de como unificar o BSC com a gestão por competências é fornecido por Brandão *et al.* (2008), que avaliaram a percepção de funcionários do Banco do Brasil sobre seu processo de avaliação de desempenho, composto por estas duas ferramentas. Cada perspectiva do BSC foi alinhada a um conjunto de competências específicas. Os resultados apontaram que havia problemas no modelo em vigor, sendo necessário modificar competências existentes consideradas muito genéricas para outras mais objetivas, adotar a avaliação por múltiplas fontes, ajustar a escala de avaliação e criar instrumento de treinamento e de desenvolvimento de competências. O novo modelo proposto foi bem validado por gestores e funcionários e é utilizado até o presente momento no Banco.

Este é apenas um dos muitos exemplos de como a gestão por competências tem sido utilizada, com efetividade, em organizações públicas e privadas, outros exemplos serão agora citados.

2.3 Estudos Aplicados Envolvendo a Gestão por Competências

Há vasta literatura sobre gestão por competências, sendo a maioria composta por estudos teórico-conceituais e de revisão de literatura. Pesquisas aplicadas e estudos de caso são quase que exclusivamente de cunho qualitativo, avaliando a percepção e a opinião de funcionários e gestores sobre o processo ou algum aspecto do mesmo.

Dutra, Hipolito e Silva (2000) objetivaram verificar a percepção dos gestores de uma empresa de telecomunicações em relação ao processo de gestão de pessoas por competências implantado. Para tal finalidade utilizaram um questionário semiestruturado, em uma escala *Likert* de um a cinco, na

qual um, discordo totalmente e cinco, concordo totalmente. O questionário abordava temas como a diferenciação salarial, prioridades de capacitação, recrutamento e seleção. A amostra foi constituída por dezenove gestores. Os processos mais afetados pela gestão por competências foram: incentivo ao contínuo desenvolvimento dos colaboradores (4,68), sua aplicação no contexto organizacional (4,58), o sistema facilita a tarefa de gerenciar (4,47), possibilita justiça e coerência no trato com as pessoas (4,21) e elimina parte da subjetividade inerente aos processos de avaliação (4,16). O autor afirma que a implantação da gestão por competência foi importante para empresa, pois funcionou como processo balizador para tomada de decisões.

Hansch (2008) identificou a percepção dos ganhos de uma empresa pública, a partir da implantação da gestão por competências. A implantação foi realizada em todos os subsistemas da empresa com 100% dos empregados, ou seja, aproximadamente dezessete mil pessoas. Com isso, foi possível verificar “o antes” e “o depois” da implantação, a partir da análise qualitativa dos relatos de uma amostragem de quatorze colaboradores, intencionalmente escolhidos, ocupantes de cargos gerenciais, administrativo/técnicos, universitários, e operacionais. Para a coleta de dados foram utilizados questionários semiestruturados, que buscaram identificar a compreensão do sistema como um todo e as suas percepções sobre os ganhos da implantação realizada. De maneira geral, a percepção dos maiores ganhos foi observada nas categorias e subcategorias relativas a ganhos sociais, expressas nas classificações: desenvolvimento, compreensão conceitual da empresa e autodesenvolvimento. Dessa forma, os autores concluíram que a implantação deste sistema pôde propiciar maior entendimento acerca das próprias competências e de seus conceitos, e como reflexo, a maior consciência dos aspectos profissionais e pessoais a desenvolver, bem como atenção com o próprio amadurecimento na organização.

Um estudo realizado em empresas do setor boneleiro, em Apucarana (PR), teve como objetivo investigar o arranjo produtivo local em relação à gestão por competências. Participaram da pesquisa trinta gerentes, que responderam a um questionário com temas sobre como empregam a gestão por competências. Quase todas as empresas afirmaram trabalhar com a gestão por competências, 87% disseram

possuir vantagem competitiva e competências essenciais e individuais. Contudo, os autores concluem que a gestão por competências não é entendida como filosofia de negócios, mas somente como ferramenta gerencial visando resultados em curto prazo (CASSANDRE; ENDRICI; VERCESI, 2008).

Gardner *et al.* (2010) entrevistaram doze coordenadores de programas de “volta para casa” de trabalhadores acidentados de cinco países: Estados Unidos, Canada, Austrália, Holanda e Suécia com objetivo de obter as competências necessárias para o bom desempenho deste profissional. Nas entrevistas se perguntou acerca de quais as competências seriam necessárias para que os coordenadores obtivessem sucesso em seu trabalho e se estas competências foram aprendidas em treinamento ou naturalmente. Posteriormente, quatro profissionais experientes da área, auxiliados por um dos pesquisadores, agruparam as repostas em grupos de competências. Estas foram: traços de personalidade e atitudes (eg. atitude positiva, assertividade, maturidade), mediação de conflitos, solução de problemas, foco no trabalho, habilidades de administração e de organização, habilidades de comunicação, conhecimento do tratamento ofertado e da política da instituição, habilidades de avaliação dos feridos, habilidade de facilitação do programa e habilidades de relacionamento interpessoal.

Dentre os estudos de caso e pesquisas aplicadas apresentadas e outros pesquisados no Brasil e no exterior (BITEMCOURT, 2008; CORALLO *et al.*, 2010; CLOSSY *et al.*, 2008; UBEDA; SANTOS, 2008) apenas Gardner *et al.* (2010) dizem como foi implantada a gestão por competências. Mesmo assim, o modelo é complicado, pois coloca uma competência dentro de outra competência, como por exemplo: maturidade dentro de traço de personalidade e não separa competências técnicas de comportamentais. Nos demais casos, apenas se tratam de aspectos pós-implantação da gestão por competências. Não se sabe como foi feita a implantação e o que é a mesma para a empresa.

3 Resultados e Discussão

3.1 Da Implantação da Gestão por Competências

A coleta de dados forneceu sessenta e quatro indicadores comportamentais considerados como importantes para o bom desempenho da empresa, os quais foram agrupados em treze competências gerais da organização (Quadro 1).

Quadro 1- Associação dos indicadores comportamentais as competências

Continua...

Competências	Indicadores Comportamentais	Quantidade de Indicadores
	Ter postura otimista/positiva frente a desafios	
	Ser bem-humorado	
	Demonstrar interesse frente ao trabalho	
	Tratar os colegas de trabalho com cortesia	
Relacionamento Interpessoal	Dialogar com os colegas	10
	Manter relacionamento harmonioso com a gestão	
	Ser solidário com os colegas	

Competências	Indicadores Comportamentais	Quantidade de Indicadores
	Ter controle emocional	
	Respeitar a opinião dos outros	
	Ter empatia com o outro	
	Manter relacionamento colaborativo com o aluno	
	Estar disponível para os alunos	
Foco no cliente	Tratar os alunos de maneira cortês	7
	Fornecer <i>feedback</i> para o cliente	
	Atender com cortesia	
	Instruir ou repassar informações ao cliente	
	Solucionar de forma rápida os problemas do cliente	
	Manter limpo o local de trabalho	
	Priorizar tarefas	
	Planejar as aulas	
Organização/planejamento	Devolver o material, quando utilizado	7
	Organizar o tempo para que todas as tarefas possam ser cumpridas com eficiência	
	Manter as salas de aula organizadas	
	Priorizar os conteúdos repassados	
	Obedecer ao método da empresa	
	Discernir questões pessoais e profissionais	
	Cuidar bem do material da empresa	
Ética e profissionalismo	Usar o computador apenas para fins profissionais	7
	Cumprir com as normas estabelecidas pela empresa	
	Relatar fatos conforme ocorrido	
	Manter a postura respeitosa no ambiente de trabalho	
	Transmitir segurança na comunicação	
	Estabelecer comunicação eficaz com a gestão	
Comunicação	Dar <i>feedback</i> a outras pessoas	6
	Conversar com os colegas de trabalho para resolver problemas	
	Repassar as informações da forma precisa	
	Usar tom de voz em médio volume	
	Cumprir as tarefas dentro do prazo estabelecido	
	Propor novas ideias para aprimorar o trabalho	
Comprometimento	Estudar constantemente o idioma	6
	Chegar no horário marcado	
	Ser assíduo no trabalho	
	Realizar leitura continuamente para aprofundamento dos assuntos	
	Resolver problemas em situações adversas	
Flexibilidade	Ter criatividade diante de situações inusitadas	4
	Expressar opiniões de apoio	
	Negociar com os alunos tarefas e prazos	
	Promover retorno financeiro para a empresa	
Foco em resultado	Solucionar problemas	4
	Ser objetivo	
	Cumprir com os prazos estabelecidos	
	Conferir as tarefas realizadas para evitar erros	
Capacidade de concentração	Realizar tarefas com segurança	3
	Realizar uma tarefa de cada vez	
	Delegar atividades à equipe	
Liderança	Cobrar por resultados	3
	Orientar a equipe	
	Pedir ajuda quando necessário	
Trabalho em equipe	Trabalhar em grupo	3
	Aceitar as opiniões/críticas de terceiros	
Visão crítica	Tomar decisões após ter conhecimento do assunto	2
	Responsabilizar-se pelas consequências de ações tomadas	
Iniciativa	Iniciar ações sempre que necessário	2
	Ter iniciativa para buscar soluções	

Fonte: Dados de pesquisa.

Após a validação das competências e seus indicadores, com os gestores, foram então identificadas as competências essenciais para cada função e calculado o “peso dos

indicadores” de cada competência e, posteriormente, o nível de competência da função (NCF) para cada função (Quadro 2).

Quadro 2 - NCF das funções de recepcionista, professor e coordenador geral, pedagógico e administrativo

Competências	Recepcionista	Professor	Coord. Geral	Coord. Pedagógico	Coord. Administrativo
Relacionamento Interpessoal	3,5	2,5	5	4	5
Foco no cliente	2,9	2,9	5	2,9	3
Organização/planejamento	2,1	4,3	2,9	2,1	3
Ética e profissionalismo	4,3	4,3	5	4,3	5
Comunicação	3,3	3,3	5	4,2	5
Comprometimento	2,5	4,2	5	4,2	2,5
Flexibilidade	0	3,8	5	2,5	3,8
Foco em resultados	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Capacidade de concentração	3,3	1,7	5	3,3	5
Liderança	0	1,7	5	5	3
Trabalho em equipe	5	5	5	5	5
Visão crítica	0	5	5	5	5
Iniciativa	2,5	2,5	5	5	5

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Pode-se verificar que a competência “trabalho em equipe” foi considerada extremamente importante para todas as funções, o mesmo se pode dizer de “visão crítica”, a exceção da função de recepcionista. Para esta função se pode destacar ética e profissionalismo. As competências “flexibilidade”, “liderança” e “visão crítica” não foram consideradas necessárias. Para professor se pode destacar “organização e planejamento” e “ética e profissionalismo”. Para coordenador geral, várias competências foram requeridas em alto nível, pois se tratava da função mais elevada da empresa. Para o coordenador pedagógico “iniciativa”, “visão crítica” e “liderança” foram os destaques. Já para coordenador administrativo, as competências mais necessárias foram: “iniciativa”, “visão crítica”, “capacidade de concentração”, “comunicação”, “ética e profissionalismo” e

“relacionamento interpessoal”.

3.2 Avaliação dos Gestores

O Quadro 3 apresenta os resultados da avaliação dos gestores quanto à adequação do sistema implantado. Os mesmos foram classificados como A, B, C e D para manutenção do sigilo dos participantes. Pode-se observar que as notas dadas foram elevadas para todas as afirmações. Considerando-se a média das avaliações, as afirmações com maiores notas foram: “O sistema permitirá identificar com clareza as competências necessárias para o desenvolvimento de cada função”, “O sistema permitirá identificar com clareza as competências priorizadas pela organização” e “O sistema possibilitará uma visão mais completa da organização como um todo”.

Quadro 3 - Avaliação dos gestores sobre a implantação da gestão por competências.

Afirmações	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D	Média	DP
1. O sistema é simples e de fácil compreensão	5	5	4	4	4,5	0,5
2. O sistema eliminará parte da subjetividade própria do processo de avaliar pessoas	5	3	4	2	3,5	1,1
3. O sistema permitirá identificar com clareza as competências necessárias para o desenvolvimento de cada função	4	5	5	5	4,75	0,4
4. O sistema permitirá identificar com clareza as competências priorizadas pela organização	5	5	4	5	4,75	0,4
5. O sistema possibilitará uma visão mais completa da organização como um todo	5	5	4	5	4,75	0,4
6. O sistema contribuirá para melhora do desempenho dos meus colaboradores	4	4	4	5	4,25	0,4
7. O sistema contribuirá para que possa priorizar mais facilmente as ações de capacitação dos meus colaboradores	4	5	4	5	4,5	0,5
8. O sistema auxiliará na melhoria da imagem da empresa perante seus colaboradores	5	3	5	5	4,5	0,9
9. O sistema permitirá avaliar aspectos relacionados à atual realidade da empresa	5	5	4	4	4,5	0,5
10. O sistema trará contribuições à empresa.	4	4	4	4	4	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Também foi pedida uma avaliação qualitativa sobre o resultado do procedimento de implantação da gestão por competência por parte dos gestores. No geral, as avaliações foram positivas apenas um coordenador relatou uma crítica.

A opinião do gestor A foi: “Acredito que o sistema tem uma boa dinâmica e é de fácil compreensão”.

Para o gestor B: “O sistema é de simples manejo. Sua objetividade facilita a rapidez dos resultados e como consequência, a confecção de um plano de ação para as medidas cabíveis”. Contudo, o mesmo fez uma crítica: “Talvez, fosse interessante especificar os cargos no momento do formulário do “gosto, não gosto e ideal seria”, pois como o mesmo foi muito aberto à cultura da empresa, acabou sendo afetado pelo grande quantitativo de professores, que participaram da pesquisa, trazendo indicadores comportamentais exclusivos a esta função”.

O gestor C relatou: “Como benefícios do sistema, acredito que fica mais fácil detectar e avaliar os problemas dentro da organização, bem como aplicar as soluções”.

Por fim, o gestor D escreveu: “O sistema mostrou o real e o ideal e que existe certa divergência. Abordou as competências, de forma prioritária, mostrando que algumas delas, atualmente, exercidas na empresa devem ser trabalhadas com mais profundidade e de forma mais específica em cada setor”.

Este estudo teve caráter didático e apresentou um exemplo de como implantar a gestão por competências. Foram descritas as etapas envolvidas no mapeamento e avaliação das competências comportamentais em uma escola de idiomas. Espera-se suprir uma lacuna na literatura da área, carente de exemplos e modelos práticos. Diferentemente de outros estudos, este não se limitou apenas a avaliar aspectos pós-implantação ou percepções e opiniões de funcionários e gestores. Benetti *et al.* (2007) utilizaram metodologia semelhante a do presente estudo para mapear as competências e avaliar o desempenho dos funcionários de um centro oftalmológico de diagnose e terapêutica, apesar da descrição minuciosa do procedimento de implantação e posterior avaliação do desempenho por competências, não foram apresentados os resultados dos mesmos.

Os resultados deste estudo mostraram os comportamentos e as competências necessárias para alcance dos objetivos individuais e organizacionais. Optou-se por não definir as competências, pois os comportamentos que as compõem já as definem e são o que realmente importa. Os próximos passos consistem na avaliação periódica de tais comportamentos nos funcionários e gestores e seu desenvolvimento. Posteriormente, todos os sistemas de gestão de pessoas da empresa poderão ser adequados. A implantação da gestão por competências na escola de idiomas segue uma tendência nacional e internacional, no estudo de Cassandre *et al.* (2008) em empresas do setor boneleiro, 87% das empresas disseram possuir competências essenciais e individuais. Já Bitencourt (2008) investigou três empresas brasileiras e três

australianas e concluiu que as brasileiras se encontravam um passo atrás, ainda na fase de mapeamento de competências, já as australianas se encontravam em fase de consolidação do sistema.

Foram mapeadas treze competências e sessenta e quatro indicadores comportamentais para cinco funções. “Trabalho em equipe” foi considerada a competência mais importante para todas as funções, reforçando a ênfase que atualmente é dada ao desempenho do coletivo. “Visão crítica” foi considerada importantíssima para quatro das cinco funções. Algumas competências encontradas como: “comunicação”, “organização e planejamento” e “relacionamento interpessoal” também foram mapeadas no estudo de Gardner *et al.* (2010) com coordenadores de centros de reabilitação profissional. Contudo, torna-se difícil identificar competências em comum entre estudos, pois mesmo quando apresentam o mesmo nome, costumam ser definidas diferentemente.

Em boa parte das empresas, apenas as funções estratégicas são mapeadas, pois a implantação da gestão por competências requer tempo e dinheiro. Na escola de idiomas optou-se pelo mapeamento de apenas algumas funções. Leme (2005) sugere que todos os cargos sejam mapeados, mas se isto não for possível, o processo ainda pode ser eficaz na entrega de resultados. Das funções avaliadas, a de Coordenador Geral foi a que apresentou mais exigências. Quase todas as competências encontradas requerem o grau máximo de desempenho. Este resultado não é estranho, pois é o cargo mais importante da empresa e responsável pelas decisões estratégicas.

Em algumas empresas se opta por se utilizarem níveis de competência como, por exemplo: baixo, médio e alto ou graus: um, dois, três e quatro. Porém, o uso de medidas como o nível de competência da função (NCF) funciona como indicadores mais precisos e individualizados.

A última etapa implicou na avaliação do resultado por partes dos gestores. As notas atribuídas aos itens do questionário foram elevadas, na maioria das vezes, com valor máximo. As avaliações qualitativas também revelaram a satisfação dos mesmos com o processo e a expectativa de possíveis benefícios futuramente. Foi possível observar que o modelo, além de ser simples e objetivo, se mostrou eficaz por demonstrar a atual realidade da organização, facilitando a visualização das competências não somente valorizadas pela empresa, como também aquelas essenciais às funções consideradas mais importantes. Percepção semelhante é apresentada por Vieira e Garcia (2004), que descrevem o modelo de gestão por competências como uma ferramenta importante na observação da realidade da empresa, na medida em que traz maior consciência aos colaboradores da importância das competências para a organização e para o seu desenvolvimento e crescimento profissional.

4 Conclusão

Com a implantação do modelo, os sistemas de gestão de pessoas da empresa poderão ser adequados ao mesmo,

como a avaliação de desempenho, de treinamento e de desenvolvimento e seleção de pessoal.

A literatura teórica sobre competências é vasta, complexa, multifacetada e, por vezes, repetitiva. As pesquisas aplicadas e estudo de casos são, em sua maioria, compostos de estudos com metodologia qualitativa. Alguns deles apresentam medidas imprecisas ou pouco relevantes sobre os resultados obtidos pela gestão por competência. O presente estudo primou por tentar apresentar medidas simples e relevantes para o desenvolvimento de um sistema eficaz.

O tema da gestão por competências ocupa espaço cada vez maior no meio acadêmico e empresarial, maiores investigações empíricas são necessárias para que se possa afirmar a efetividade deste sistema. É importante considerar que a aplicação deste modelo, ainda não é reconhecida e utilizada, em grande parte das organizações. Segundo Zarifian (2004), as práticas de modelos de gestão baseados em competências têm suas bases frágeis e a emergência do modelo de competência é uma obra em longo prazo.

Não se pretende esgotar aqui as discussões sobre o tema. Pelo contrário, a intenção é facilitar a compreensão e propiciar reflexões acerca do papel do uso das competências para o sucesso de qualquer organização.

Referências

- BITENCOURT, C.C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Rev. Admin. Empresas*, v.44, n.1, p.58-69, 2008.
- BENETTI, K.C. *et al.* Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. *Rev. Ciênc. Admin.*, v.9, n.19, p.179-198, 2007.
- BOYATZIS, R.E. *The Competent manager: a model of effective performance*. New York: Wiley, 1982.
- BOTERF, G.L. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Rev. Admin. Empresas*, v.41, n.1, p.8-15, 2001.
- BRANDÃO, H.P.; BAHRI, C. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Rev. Serviço Público*, v.56, n.2, p.179-194, 2005.
- BRANDÃO, H.P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. *Rev. Admin. Pública*, v.42, n.5, p.875-98, 2008.
- CASSANDRE, M.P.; ENDRICI, J.O.M.; VERCESI, C. Gestão por competências nas pequenas empresas do APL de bonés da cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. *Rev. Admin. Mackenzie*, v.9, n.8, p.15-38, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier/Campus, 2008.
- CLOSSY, M.A.J. *et al.* Toward a theory of competencies for the management of product complexity: Six case studies. *J. Operations Manag.*, v.26, n.5, p.590-610, 2008.
- CORALLO, A. *et al.* Optimizing competence management processes: a case in the aerospace. *Bus. Process Manag. J.*, v.16, n.2, p.297-314, 2010.
- DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: A review of systems and approaches. *Inf. Manag. Computer Security*, v.14, n.1, p.51-64, 2006.
- DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J.A.M.; SILVA, C.M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Rev. Adm. Contemporânea*, v.4, n.1, p.161-176, 2000.
- GARDNER, B.T. *et al.* Researcher perspectives on competencies of return-to-work coordinators. *Disability Rehab.*, v.32, n.1, p.72-78, 2010.
- HANSCH, M. *Percepções de ganhos para os empregados na gestão por competências: um estudo de caso*. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEME, R. *Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MANFREDI, S. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educ. Soc.*, v.19, n.64, p.13-49, 1999.
- MC CLELLAND, D.C.; DAILEY, C. *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer, 1972.
- MC CLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychol.*, v.28, n.1, p.1-14, 1973.
- MILTÃO, M.S.A. O “modelo de competências”: a empregabilidade e a formação profissional. *Vertente*, v.2, n.3, p.42-50, 2000.
- MILLS, J. *et al.* *Strategy and performance: Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University, 2002.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Bus. Rev.*, v.68, n.3, p.79-93, 1990.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro. Estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar mercados amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RAMOS, M.N. *A pedagogia das competências. Autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2002.
- TRIPATHI, K.; AGRAWAL, M. Competency based management in organizational context: a literature review. *Global J. Finance Manag.*, v.6, n.4, p.349-356, 2014.
- UBEDA, C.L.; SANTOS, F.C.A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. *Gestão Prod.*, v.15, n.1, p.189-199, 2008.
- ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC, 2004.