

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SOCORRO JÉSSYCA BEZERRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR INDUSTRIAL  
NA CIDADE DE BREJO SANTO/ CE**

Juazeiro do Norte-CE  
2017

SOCORRO JÉSSYCA BEZERRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR INDUSTRIAL  
NA CIDADE DE BREJO SANTO/ CE**

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

**Orientador:** Prof. Esp. Katia Daniele Dutra Brito

Juazeiro do Norte-CE  
2017

## GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR INDUSTRIAL NA CIDADE DE BREJO SANTO/ CE

<sup>1</sup>Socorro Jessyca Bezerra  
<sup>2</sup>Katia Daniele Dutra Brito

### RESUMO

Este trabalho tem por objetivo verificar a percepção da empresa acerca da temática gestão por competência, sendo que este pode trazer inúmeros benefícios tanto para o colaborador quanto para empresa. A maioria das organizações hoje adota algum tipo de ferramenta para desenvolver e treinar seus colaboradores mesmo que seja de uma forma prática. Assim sendo, destaca-se a necessidade das empresas de conhecer mais sobre o modelo de gestão por competência e mapear as competências de seus colaboradores a fim de trazer grandes resultados para empresa. Pode-se concluir que a empresa em questão não possui nenhum conhecimento acerca da temática gestão por competência, mas que possui um tipo de gestão mesmo que de forma empírica, na qual se observou há necessidade da empresa de inserir um modelo de gestão para auxiliá-la nas tomadas de decisão.

**Palavras Chave:** Gestão de Pessoas, Gestão por competência, Desenvolvimento humano nas organizações.

### ABSTRACT

This task has as general objective verify the company's perception about the skills management theme, being that this can bring multiple benefits both for the employee and for the company. The majority of the organizations today adopt some sort of tool to develop and to train their employees even if it is in a practical way. Therefore, the companies need of knowing more about the skills management model and to map the skills of their employees in order to bring great results to the company is highlighted. It can be concluded that the company in question does not have any knowledge about the skills management subject, but that it has a kind of management even though in an empirical way, in which it was observed the company needs to insert a management model to assist them in the decision-making.

**Keywords:** people management; skills management; human development in organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas hoje se encontram inseridas em um ambiente de constantes mudanças e altamente competitivo, as condições expostas pela política e economia do país, atingem dentro das organizações e afetam diretamente no seu desempenho. As pessoas encontram-se

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/Unileão-  
jessycabez@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/ Unileão, especialista em Gestão Estratégica do Capital Humano -katiadaniele@leaosampaio.edu.br

cada vez mais exigentes na hora de escolher seus produtos e as empresas precisam estar preparadas de um modo que consigam responder a essas transformações sem perder seu espaço no mercado.

Nesse contexto competitivo e de mudanças, é necessário buscar um diferencial, hoje as organizações reconhecem as pessoas como um elemento essencial na construção deste, elas passaram a ser vistas como o maior recurso que a empresa possui para o seu desenvolvimento. E é nessa perspectiva de que as pessoas são valorosas, que foram desenvolvidas diferentes formas de potencializar o seu desenvolvimento, dentre estas existe a gestão por competência.

A gestão por competência está sendo utilizada como uma metodologia estratégica para a melhoria organizacional buscando conhecer ou até mesmo fortalecer as competências dos seus colaboradores, focando nos resultados e fornecendo um suporte necessário para que haja eficiência no desenvolvimento dos processos, agregando valor a organização. Diante dessa percepção, indaga-se: Qual a percepção da empresa acerca da temática gestão por competência? Onde foi realizado um estudo de caso no setor industrial na cidade de Brejo Santo\CE.

E para que se possa responder a esse questionamento pode-se destacar algumas hipóteses, tais como os gestores não possuem conhecimento acerca da gestão por competência, não existe neste setor credibilidade nos resultados gerados, as organizações reconhecem que a gestão por competência traz um retorno em longo prazo, por este motivo não investem na proposta, ou os gestores não estão dispostos a arcar financeiramente com programas de capacitação para seus colaboradores.

A importância da pesquisa se deu na identificação da percepção da empresa acerca da temática gestão por competência, podendo assim mostrar os numerosos benefícios que essa ferramenta oferece para as organizações, proporcionando para as mesmas um desenvolvimento individual de cada colaborador que, por conseguinte garantem melhores resultados. A gestão por competência nas indústrias se torna necessário, uma vez que o setor igualmente como todas as outras empresas sofrem com os impactos ocasionados no meio externo e com trabalhadores flexíveis e envolvidos nos processos podem diminuir os custos operacionais.

Segundo um estudo realizado em uma empresa de telecomunicações, pode se entender que a gestão por competência vem surgindo para mudar os métodos tradicionais e estruturar as ações de recursos humanos, os resultados indicam para uma forte crença de que ele pode suprir as principais necessidades emergentes da gestão de pessoas no mundo competitivo-DUTRA,et.al (2000).

Pretende-se ainda agregar conhecimento sobre o tema e contribuir para que futuros acadêmicos entendam a aplicabilidade de gestão por competência, trazendo-a pra sua vida profissional com a finalidade de auxiliar nos planos estratégicos.

## **2- REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Quando começaram a surgir as primeiras indústrias se pode perceber que os indivíduos não tinham grande importância na vida organizacional, os gestores da época não acreditavam no potencial de seus colaboradores e muitos eram expostos a trabalhos que muitas vezes os levavam a morte. Mas dos anos 80 em diante a globalização se transformou cada vez mais forte e passou a exigir das empresas flexibilidade para se adequarem ao ambiente, já que a mesma possui fatores externos que exigem muito dela. (CARBONE,2005).

Compreende-se hoje as organizações como um sistema aberto que precisa atender as demandas que o mercado lhe propõe de uma forma que garanta atender a todas as necessidades, e são as pessoas que se dedicam à vida organizacional para que todos os processos sejam realizados efetivamente(DUTRA,2001).

Devido esse processo de globalização o perfil dos gestores mudou completamente e hoje o cenário é outro, as pessoas são parte importantíssima dentro das organizações. A gestão de pessoas precisa fazer o alinhamento em um único tempo dos objetivos estratégicos negociais da empresa com o projeto profissional e de vida das pessoas.(DUTRA,2011)

Gestão de pessoas ainda segundo o mesmo autor “seria um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”(p.17) São elas que fazem com que as coisas andem, e sabem perfeitamente o andamento dos processos ligando aos objetivos organizacionais que precisam estar conectados diretamente com cada colaborador para se chegar ao sucesso organizacional.

Outra definição proposta por Campos (2009) seria que a “Gestão de pessoas é o cargo que permite uma colaboração competente das pessoas para se alcançar, os objetivos organizacionais como também individuais do colaborador”.

Já Silveira, Miranda, (2011) definem a gestão de pessoas como “uma função presente em quaisquer relações de trabalho, independentemente do tipo de economia, tamanho da organização, cargo do indivíduo que chefia, ou abordagem utilizada para adquirir, controlar e

coordenar o trabalho humano” (p.03).

Nesta perspectiva de que as pessoas assumem um papel estratégico para a administração da organização, segundo Dutra, (2011) fala que “a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como um processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa entre si ou com a organização”.

Essa gestão estratégica de pessoas é utilizado na construção das organizações possibilitando suporte ao desenvolvimento para a obtenção dos resultados, já que esse meio é influenciado por praticas da gestão que tem por finalidade aumentar a vantagem e a competitividade organizacional. E para desenvolvê-las existe a gestão por competência uma ferramenta capaz de desenvolver o corpo funcional em concordância com a estratégia empresarial.

## 2.2- GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão por competência oferece ferramentas capazes de detectar a pessoa certa com destino ao cargo certo, e é através dela que é identificado e desenvolvido os talentos dentro da empresa facilitando um investimento adequado para se atingir os resultados organizacionais. Essa gestão se dá a desenvolvimento precisamente contínuo, Na qual se inicia a partir da apresentação dos objetivos estratégicos da empresa ate serem desenvolvidos projetos de treinamento afim de que as pessoas se tornem produtivas e inovadoras (NOVAES, 2015).

Para Rabaglio (2008), gestão por competência “é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazerem Gestão e Desenvolvimento de pessoas com foco, critério e clareza”.

A gestão por competência pode ser definida também como:

Uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários, ou seja, a gestão por competência representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.(Carbone,2005).

Outra definição proposta por Amorim e silva (2011) seria que a gestão por competências surge como uma proposta de valorização do colaborador, oferecendo-lhe meios para ajustar competências individuais à cultura, valores e competências requeridas pela organização. Já Dutra(2001) destaca como sendo uma forma do colaborador de agregar valor para empresa em que atua.

Os autores Rabaglio (2008), Carbone (2005) e Dutra(2001) definem a gestão por

competência como sendo um método, que através de um conjunto de ferramentas voltados para o desenvolvimento das pessoas traz informações estratégicas a fim de se alcançar os resultados operacionais agregando valor para a mesma. Já o Amorim e Silva (2011) definem como sendo um meio de valorizar os colaboradores e suas competências individuais, alinhando-os à cultura da empresa e as competências exigidas por ela, percebe-se assim que os autores ampliam várias concepções acerca dessa gestão que vai do reconhecimento do colaborador até o alcance dos objetivos estratégicos.

É necessário que todas as instituições compreendam quais são seus objetivos para só assim compreenderem quais são as competências necessárias a serem desenvolvidas, desta forma muitas organizações fazem com que o empregado e o empregador falem a mesma língua. O termo competência segundo Rodrigues (2009) originou-se de três letras o CHA que representam as palavras conhecimento que estaria ligado a formação da pessoa, habilidades que seria a experiência e atitudes relacionados ao cargo na qual varia de pessoa para pessoa. Autores como (Dutra, 2001, apud Brambilla, Sousa, Kaercher, P 4) não concordam com os conceitos de competência que se usam hoje em dia, ele acredita que ter habilidades, atitudes e conhecimentos, não será o suficiente para beneficiar a organização, e que a melhor forma está em avaliar o indivíduo para se saber o quanto ele é capaz de fazer pela organização.

Segundo Gramigna (2017) uma empresa quando resolver implantar o modelo de gestão por competência precisa levar em consideração algumas premissas, como saber que cada empresa precisa de uma pessoa com um perfil específico, os gestores são os causadores em desenvolver possibilidades para novos conhecimentos, pois uma pessoa pode desempenhar mais de uma competência, e sempre surgirá a necessidade de novas.

Gerir um grupo de pessoas não é nada fácil e exige do gestor uma qualificação para que se possa trabalhar com a gestão de pessoas de maneira eficiente. São os gestores que auxiliam na comunicação entre as equipes na busca de uma cultura organizacional estruturada, pois cada pessoa tem diferentes formas de se pensar, dificultando cada vez mais o convívio entre eles, podendo gerar conflitos.

Para Rabaglio (2008) existem seis ferramentas essenciais para implantação da gestão por competência, a primeira seria o mapeamento do perfil de competências de cargos ou funções, desenvolvida para identificar quais são as competências que precisam ser aperfeiçoadas para cada cargo; a segunda seria a mensuração da necessidade das competências fazendo o alinhamento de cada perfil ao cargo; a terceira ferramenta é a entrevista comportamental com foco em competências que possibilita que o gestor através de uma entrevista identifique a competência do entrevistado para o cargo.

A quarta ferramenta é o medidor de competências que seria um meio de avaliar, acompanhar a pessoa que está trabalhando no cargo para saber se há algo que precisa ser melhorado; a quinta ferramenta é o desenvolvimento de competência essencial que toma como base o medidor de competência, pois se houver algum gargalo serão desenvolvidos meios que contorne essa restrição; a sexta e última ferramenta está ligada ao uso de jogos que permita selecionar e avaliar as competências.

Ainda segundo o mesmo autor os benefícios percebidos são muitos, entre eles, a empresa passa a ter uma maior eficácia nos resultados, reduz tempo de paradas, gera uma maior produtividade, o índice de qualidade aumenta e o colaborador ele se sente firme no que faz, diminuindo os erros na execução das tarefas, podendo garantir bons resultados.

Mas apesar de trazer benefícios sua implantação enfrenta algumas dificuldades que fazem com que muitos administrados não venham aderir esta ferramenta, que segundo Holanda, Souza (2017) para que o procedimento da implementação da gestão por competência seja de êxito, é necessário aplicar alguns métodos que muitas vezes são modificações radicais, e que gerem resistência por parte dos funcionários. Destaca-se, portanto, certo cuidado com o clima organizacional, para que essas modificações não interfira no convívio interno. Este é um dos desafios enfrentados nessa implementação. Outro desafio está em alinhar as estratégias com os objetivos setoriais e individuais, já que é necessário que a empresa desenvolva as suas estratégias e determine as suas competências essenciais, ressalta-se também como sendo desafio a identificação adequada das competências dos colaboradores, e seu alinhamento com as competências organizacionais.

Os desafios propostos às empresas para implantação da gestão por competência seria em alinhar as estratégias de negócio, as competências individuais e organizacionais e a outra seria desenvolver competência pessoais que vá além da agregação de valor para empresa, mas que vá também ao ser humano por meio de desenvolvimento e mudanças. (FLEURY E FLEURY,2008,apud BRAMBELA,SOUSA,KAERCHER,2009,P 2). A gestão por competência e mais do que uma simples ferramenta, mais sim uma progressão dos talentos das empresas, é através dela que pode-se organizar a atuação das pessoas, com o objetivo de uma organização melhor. É de extrema necessidade que a empresa tome conhecimento da força tarefa que se tem disponível no seu ambiente interno, destacado os pontos fortes e fracos de cada colaborador para só assim alinhar o termo competência as atividades organizacionais e juntos proporcionarem um ambiente de conquistas.

### 2.3- GESTÃO POR COMPETENCIA NO SETOR INDUSTRIAL

A indústria foi o princípio do desenvolvimento da economia no Brasil, com um mercado consumidor cada vez mais alto, pode-se perceber o surgimento desse setor, que como qualquer outro ramo de atividade sofre com as variações da economia e dos concorrentes(SATI,HIRATUKA,2011).Mas apesar dessas variações, as indústrias são responsáveis pela fabricação de bens de consumo que alavanca a rentabilidade de uma país, gerando oportunidades de novos investimentos, e de novas vagas de emprego dando a capacidade de compra. Segundo o site g1 o Brasil ocupa a décima centésima posição em janeiro de 2017.

Foi no ano de 1960 que o processo de industrialização no cariri começou a prevalecer, a figura do Pe Cicero em Juazeiro do Norte fez com que vinhetes morar naquele local pessoas de outras regiões, abrindo oportunidades para novos polos industriais e hoje aquela região é concentrada com um numero significativo de indústrias, contribuindo para chegada dos 5,2% representados na economia Cearense segundo o site diário do nordeste.

E nada disso podia ser realizado se não fosse o grupo de funcionários dessas empresas por que é através de seus esforços, que geram receitas pra essas indústrias e sao, identificadas através dos desafios, oportunidades para novos caminhos, sem contar que em uma indústria o quadro de funcionários é grande e não basta só executar uma simples tarefa mais e preciso algo que busque um passo a frente de seu concorrente (GILSON,2007).

À medida que os modelos de gestão de pessoas foram evoluindo, criou-se um consenso de que hoje as organizações são dependentes do comprometimento e mobilização das pessoas, assim como do preparo individual para que novas responsabilidades sejam assumidas. Neste novo contexto, o capital humano é visto como um diferencial competitivo de qualquer organização.(CARIBELE,ALMEIDA,2015)

E a gestão por competência esta ai para identificar a real necessidade, seja empresarial ou industrial e identificar as competências de cada colaborador para só assim, juntos alcançar os objetivos da organização.

A gestão por competência tem sido destacada como um sistema gerencial optativo aos modelos tradicionais, utilizado por muitas empresas e apontado como principal gestão operada por empresas que servem como referencia no mercado de trabalho.(CERIBELE,ALMEIDA,2015,apud DUTRA,2011).

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa em questão trata-se, portanto de uma pesquisa quali e quanti, já que se objetivou uma maior familiaridade com o assunto, através de entrevista e levantamentos bibliográficos. Segundo Pereira, 2012( apud GIL,2009) a pesquisa exploratória proporciona uma experiência com o problema, com o intuito de levantar hipóteses acerca dele, essa pesquisa leva consigo estudos bibliográficos e entrevista com pessoas envolvidas com o problema pesquisado.

Trata-se de uma pesquisa desenvolvida com base em estudos bibliográficos, no qual foram empregados livros e artigos quando se trata do tema gestão por competência e gestão de pessoas, para uma melhor compreensão da temática e enriquecimento do trabalho.

Onde foi aplicado um estudo de caso direcionado a empresa escolhida para análise, onde para Pereira 2012 (apud Gil,2009) estudo de caso “seria quando envolve um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

A pesquisa foi realizada em uma fabrica de pré-moldados na cidade de Brejo Santo/CE. Esta empresa esta atuando a mais de 30 anos no ramo de pré-moldados e material de construção e atualmente possui um quadro em media de 20 funcionários e um gestor, esta empresa e a única fábrica existente neste setor na cidade, na qual foi entrevistado o gestor, bem como os seus colaboradores, o procedimento de coleta será através de uma entrevista e um questionário semiestruturado com perguntas afim de analisar a percepção do gestor como dos colaboradores acerca da temática gestão por competência, contou com analise qualitativa descritiva, utilizado também as ferramenta da Microsoft Word e Excel para que se pudesse ser feito a analise dos dados.

Quando se resolve desenvolver um trabalho científico, possui questões éticas que precisam ser respeitados, assumindo também alguns riscos, do tipo, o convidado pode ter duvidas em relação às perguntas, ele pode se sentir constrangidos e não querer responder, pode também não fornecer dados da empresa para o desenvolvimento da pesquisa.

E tendo em vista a resolução 510/2016 a pesquisa atendeu com as questões apresentados nela tendo em vista de que o pesquisador esclareceu ao convidado à natureza da pesquisa como objetivos e métodos, e serão encaminhadas ao SPA se sentirem-se lesadas e que também a empresa pesquisada tem todo o direito de desistir da pesquisa.

#### **4- ANALISE E DISCURSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise e discussão dos resultados se baseia em mostrar os dados coletados após a execução da entrevista com gestor e a aplicação do questionário aos colaboradores que

pertencem a uma fábrica de pré-moldados e material de construção localizado no município de Brejo Santo. Onde foi possível identificar a percepção da empresa acerca da gestão por competência.

#### 4.1 DADOS DA PESQUISA COM O GESTOR

Os dados da coleta mostra que o gestor participante da entrevista tem 66 anos de idade, e um tempo de empresa de 31 anos. Com vistas em analisar o seu conhecimento acerca do tema estudado, foi questionado ao gestor se ele conhece a gestão por competência, e ele respondeu que não conhecia e que nunca tinha se ouvido falar.

Para Amorim e Silva (2011) citados anteriormente, gestão por competência surge como uma proposta de valorização do colaborador, oferecendo-lhe meios para ajustar competências individuais à cultura, valores e competências requeridas pela organização.

Embora o gestor não tivesse conhecimento sobre o tema, em outro questionamento foi perguntado se a empresa preza por profissionais qualificados e de que forma eram feitos o recrutamento e seleção dos colaboradores, ele falou que sim, e que na hora da contratação é feita uma entrevista com a pessoa para se saber se ela está apta a desenvolver tal função, pode-se perceber que o gestor tem um certo cuidado na contratação de seus funcionários, pois a pessoa contratada já tem que estar apta a desenvolver a função.

Em busca de identificar se a empresa desenvolve treinamento, o gestor afirmou que sim e que em alguns casos a empresa paga cursos para que os mesmos possam estar utilizando caminhões e máquinas e transportando com qualidade materiais que passam da carroceria, pode-se concluir com essa fala que é como se o gestor se sente obrigado a arcar com essa proposta, pelo fato de só poder haver esse tipo de transporte se o motorista tiver esse curso.

A pesquisa revelou, que apesar da empresa ter um certo tempo já no mercado, eles não trabalham com alcance de metas, pelo fato da empresa não trabalhar com essa metodologia, o que é algo um pouco incomum entre as organizações, pois se fosse estipulado uma quantidade  $x$  de vendas por mês com incentivos para esse cumprimento, a empresa poderia lucrar bem mais.

Com as questões 11 e 12 buscou-se identificar se a empresa tinha interesse em desenvolver essa área e de que forma se pretendia fazer, o gestor afirmou que sim e que pretendia oferecer treinamentos.

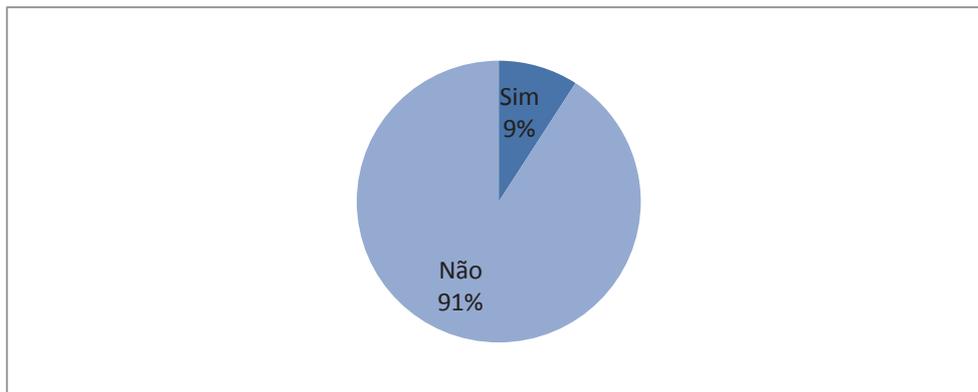
#### 4.2 DADOS DA PESQUISA COM COLABORADORES

Foram entrevistados 11 colaboradores de um quadro de 20 funcionários, onde 91% correspondem ao sexo masculino e 9% ao sexo feminino, possuem idade média entre 30 a 35

anos de idade. Quanto ao tempo de empresa 64% possui um vínculo entre 5 a 10 anos, 9% mais de 10 anos e os outros 27% menos de 5 anos .

Ao serem questionados se a empresa promovia algum tipo de formação para os colaboradores, as respostas foram surpreendentes, pois isso não é comum nas empresas, pois a formação é de suma importância em um ambiente de trabalho por que e através das formações recebidas que as pessoas podem desenvolver e desempenha sua competência. Veja no gráfico a seguir:

Gráfico 1. A empresa promove algum tipo de formação para os colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Outro questionamento feito foi se eles já tinham participado de treinamentos e se as formações recebidas teriam contribuído para a melhoria de seus trabalhos, como mostra o gráfico 2, Pode-se notar que praticamente a metade não participou de treinamentos, na qual sugere que a empresa invista mais em capacitações para seus funcionários, vista que 100% dos que participaram de alguma ação de capacitação informaram que estas contribuíram para melhoria do trabalho.

Gráfico 2. Participação em treinamentos



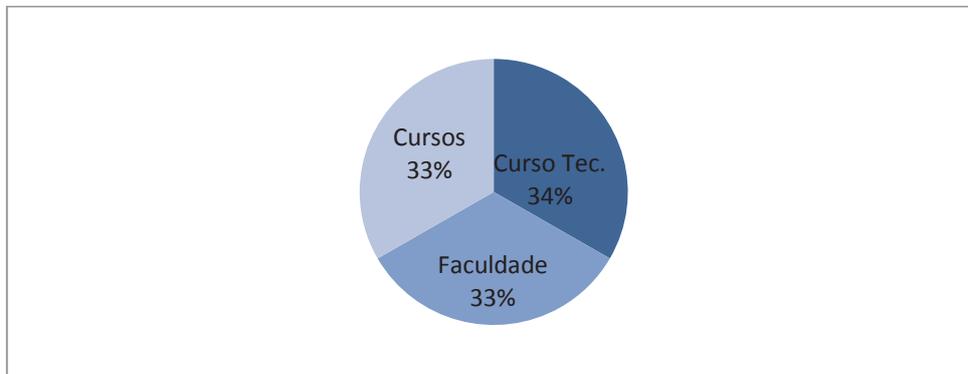
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para DESLLER (2003 apud KUHN, PEREIRA, 2009) treinamento são métodos repassados aos funcionários com as aptidões necessários para a execução de suas atividades, o que não coincide com fala do gestor que diz que a empresa promove sim, treinamentos para

seus colaboradores sempre que se joga necessário. Talvez essas pessoas que afirmaram não ter participado de treinamentos não estejam entre os que precisam transportar os caminhões de carga, ao serem perguntados sobre a periodicidade dos treinamentos 67% falou que nem lembra mais quando foi o ultimo, 16% afirmam que foi menos de um ano e os outros 17% afirmam que esta com um ano.

Pode se perceber também que dos funcionários participantes da pesquisa pouquíssimas pessoas procuram se desenvolver fora da empresa, eles não buscam nem ao menos participar de cursos oferecidos diariamente que podem alavancar seus conhecimentos, o aprimorando na hora de executar suas atividades, Dando oportunidades para se aprender algo novo. Veja a seguir

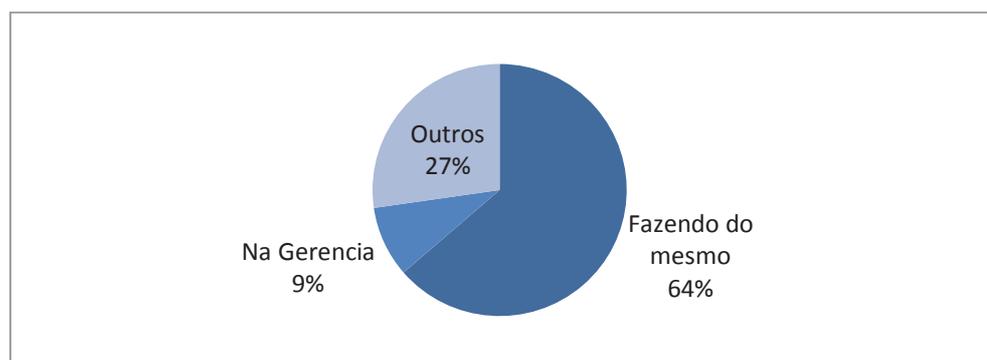
Gráfico 3. Busca de autodesenvolvimento fora da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

E a consequência de toda essa falta de conhecimento, faz com que pouquíssimos dos entrevistados queiram fazer algo novo, sair da sua zona de conforto e buscar uma outra atividade que lhe traga condições melhores. Os colaboradores dessa empresa estão muitos acomodados a fazer só a tarefa que desempenha, sem preocupação de crescimento e sem perspectivas de se pode chegar a fazer algo novo, veja o gráfico:

Gráfico 4. Como você se vê daqui a alguns anos na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Outro questionamento levantado também foi em saber como eles ingressaram na organização e 55% dos entrevistados falaram que foi através de outros meios, 36% foi através de um amigo e apenas 9% deixou currículos. Outras informações notáveis com a pesquisa foi que 55% afirmam que a empresa tem planos de cargos e carreiras e os outros 45% não e que 64% já viram algum colega seu de trabalho ser promovido com base em suas habilidades, conhecimentos e atitudes.

Pode se concluir que a empresa em questão não possui nenhum conhecimento acerca da temática gestão por competência, mas que possui um tipo de gestão mesmo que de forma empírica, com os dados obtidos percebe-se ainda que há uma grande necessidade da empresa de aprimorar sua gestão, oferecendo capacitações para seus colaboradores, como uma forma de valorização e de até mesmo melhoria organizacional pois de uma certa forma essa falta de não acreditar no crescimento deles mesmo pode esta ocasionado pela desmotivação.

## **5- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho serve como um meio de aviso para que as empresas deem mais atenção no que diz respeito a gestão por competência, por que uma forma empírica de gerir pessoas pode funcionar, mais ela nunca vai ser eficiente o bastante. Pôde se perceber também que a empresa pesquisada, demonstra não oferecer o suporte necessário para os colaboradores desenvolverem suas habilidades, eles exigem a produção, mais também não os motivam e nem contribuem para a formação dos mesmos, o que causa muitas vezes desmotivações e a não credibilidade com a empresa.

Após os estudos bibliográficos que deu ênfase ao referencial teórico, notou-se a importância que a gestão por competência pode trazer para as organizações e com a pesquisa de campo foram observado que a empresa precisa melhorar no aspecto colaborador e definir diretrizes como meio de orientação para os mesmo, A aplicação dos questionários com os colaboradores percebeu que eles não tem interesse em se desenvolver e que essa iniciativa primeiramente deve parti da empresa .

O objetivo geral do artigo foi verificar a percepção do gestor acerca da temática gestão por competência, em uma indústria de pré-moldados e materiais de construção na cidade de Brejo Santo-CE. Este objetivo juntamente com a hipótese de que os gestores não possuem conhecimento acerca da gestão por competência e a hipótese de que eles não estão dispostos a arcar financeiramente com programas de capacitação para seus colaboradores, foram atingidos, pois se verificou que o gestor em questão não possui nenhum conhecimento acerca

desse assunto e não oferece incentivos de capacitação para os mesmos, apesar do tempo de experiência que possui.

A terceira hipótese levantada foi de que não existe neste setor credibilidade nos resultados gerados, esta foi negada, pois estudos mostraram que a ferramenta traz inúmeras vantagens para as empresas que a possui. A quarta hipótese seria que as organizações reconhecem que a gestão por competência traz um retorno em longo prazo e por este motivo não investem na proposta, esta também foi negada, pois ao longo do trabalho pode-se ver que os motivos não foram estes, mais sim a falta de capacitações e principalmente a falta de conhecimento por parte do gestor.

Dessa forma conclui-se que há uma necessidade da empresa de inserir um modelo de gestão para o auxiliar nas tomadas de decisão e com isso a empresa pode criar grupos de estudos sobre a gestão por competência, pode também contratar uma empresa de consultoria pra ver a viabilidade de implantação da gestão por competência, e pode também financiar cursos para os colaboradores a respeito da gestão por competência. Espera-se com essa pesquisa contribuir para o despertar de pesquisas futuras e contribuir na implantação de alguma empresa.

## REFERÊNCIAS

Brambilla,Souza,Kaercher,Implantação da gestão por competência em âmbito industrial: um estudo de caso setor fumageiro, **SIMPOI ANAIS**,2009.Acesso em : <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009\\_T00031\\_PCN01713.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00031_PCN01713.pdf)> Disponível em 14/10/2017

Brandao, Hugor; Guimaraes, Tomás. Gestão de competência e Gestão de desempenho: tecnologia distintas ou instrumentos de um mesmo construto?, **RAE- Revista de Administração de empresas**, São Paulo, Vol 41,N 1,P 8-15,Jan/Mar,2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em 10 de março de 2017.

Campos, Liara Emanuele, **Gestão de Pessoas**,2009. 57f,Monografia,Centro Universitário Católico Salesiano,Lins,SP,2009. Disponível em:<<file:///C:/Users/Cliente/Downloads/48943.pdf>>. Acesso em: 01 de Maio de 2017

CARBONE, P. P. **Gestão por Competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. Disponível em: <<file:///C:/Users/Cliente/Desktop/mae%20escola/gestao.pdf>>. Acesso em 20 de mar de 2017.

Caribeli,Almeida,**Gestão por Competência: um estudo de caso em uma indústria no Brasil**,2015, Acesso em: <<file:///C:/Users/Cliente/Downloads/1157-3109-1-PB.pdf>>,Disponivel em 16\10\2017.

Crispim,Polo de Inovação e casa da indústria no cariri,**Diario do Nordeste**,2014.acesso em:<<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/polo-de-inovacao-e-casa-da->

industria-no-cariri-1.1072902>Disponível em 17\10\2017.

Dutra, Joel Sousa, **gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas/** Joel Sousa Dutra- 1.ed.-8.reimpr.-são Paulo: Atlas,2009.

Dutra, Joel; Hipolito,Jose; Silva,Cassiano. Gestão de pessoas por competências: O caso em uma empresa do setor de telecomunicações, **Revista de administração Contemporânea**, Curitiba, vol 4,No 1,2000.Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552000000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552000000100009&script=sci_arttext)>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2017.

Editora Atlas S.A.-2011, São Paulo, **Gestão de pessoas, modelo, processos, tendências e perspectivas**, Joel Souza Dutra.

Gilson,A **importância das pessoas para as empresas**,2007.Acesso em<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-importancia-das-pessoas-para-as-empresas/13964/>Disponível em 16\10\2017.

Gramigna, Maria, Gestão por Competência- Uma ferramenta para a Competitividade, **Techoje** Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/337](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/337)> Acesso em: 21 de abril de 2017.

Holanda,Lucielma; Souza Maisle. **Processo de Implantação da gestão por competência em organizações públicas,federais-Principais desafios**.Disponível em: <[file:///C:/Users/Cliente/Downloads/adm\\_3112.pdf](file:///C:/Users/Cliente/Downloads/adm_3112.pdf)>.Acesso em 20 de maio de 2017.

Martello, Em 2016 Brasil seguiu em penúltimo lugar em lista de competitividade da CNI,**G1**,Brasilia,2017.Acesso em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/em-2016-brasil-seguiu-em-penultimo-lugar-em-lista-de-competitividade-da-cni.ghtml>> Disponível em 17\10\2017.

Matias- Pereira,jose. **Manual de metodologia da pesquisa científica/** Jose Matias-Pereira- 3. Ed.-São Paulo: Atlas,2012.

Oliveira, Moraes, Pereira, O processo de Industrialização e urbanização da região metropolitana do cariri: Análise das cidades de Crato, Juazeiro do Norte, e Barbalha. Rio Grande do Sul,2013.Acesso em: <<file:///C:/Users/Cliente/Downloads/296.pdf>> Disponível em 14\10\2017.

Portal da assessoria de Gestão Estratégica. **Projeto de gestão por competências**. Disponível em : <<https://www.trt13.jus.br/age/projetos/projeto-gestao-por-competencias>>. Acesso em: 20 de Março de 2017.

Primo, Paschoal; Oliva,Eduardo; Kubo,Edson. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em Administração nas universidades privadas, **Read. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, vol.20,No 2, 2014,Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112014000200371&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000200371&lang=pt)>. Acesso em : 22 de fevereiro de 2017.

Rabaglio, Maria Odete, **Gestão por Competência: ferramentas para atração e capacitação de talentos humanos/** Maria Odete Rabaglio.- Rio de Janeiro: Qualitymark,2008- 136p.

Rodrigues, Rafael, **Usando o CHA para identificar competências e gerar resultados positivos na gestão de projetos**. Disponível em :file:///C:/Users/Cliente/Downloads/109-275-1-PB.pdf > Acesso em : 01 de maio de 2017.

Rodrigues,Martius. **Gestão de competências- Qual o objetivo?**. Disponível em<<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3225/gestao-de-competencias--qual-o-objetivo.html>>. Acesso em 10 de Março de 2017.

Sarti,Hiratuka,Desenvolvimento Industrial no Brasil: Oportunidades e Desafios futuros,**UNICAMP**,Campinas,2011.Acessoem<file:///C:/Users/Cliente/Downloads/texto187.pdf> Disponível em 16\10\2017.

Silva,Flury,**A gestão das Competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva:Um estudo na indústria de telecomunicação**,2005.Acesso em<<http://www.redalyc.org/html/2234/223417392004/>>Disponível em 17\10\2017.

Silveira, Víctor. ;Miranda, David, **Estratégia de Gestão de Pessoas e as Abordagens Normativas : uma análise conceitual no contexto de Gestão Estratégica de Pessoas**, **ANPAD** ,Rio de Janeiro,2011. Acesso em :< file:///C:/Users/Cliente/Downloads/GPR2244.pdf> Disponível em 03 de Maio de 2017.