

IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

IMPACTS OF COMPETENCE MANAGEMENT ON THE MOTIVATION AND PROFESSIONAL PERFORMANCE

Pérola Cavalcante Dourado¹

RESUMO

Esse artigo apresenta uma pesquisa qualitativa exploratória realizada em uma amostra de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia. Essa pesquisa busca identificar as principais necessidades de mapeamento das competências individuais e de sistematização do treinamento oferecido aos servidores técnico-administrativos, com vistas a propor um modelo de gestão de recursos humanos baseado nas competências. Por meio desse mapeamento, o estudo propõe iniciativas de alocação adequada e desenvolvimento das competências, bem como a alocação de seus colaboradores de acordo com fatores como formação, conhecimentos e habilidades individuais, o que, de acordo com pesquisa de opinião realizada, refletem em aumento da motivação e aumento da eficiência e eficácia percebidas em sua atuação.

Palavras-chave: Treinamento sistematizado, mapeamento de competências, motivação.

ABSTRACT

This paper presents a qualitative exploratory survey conducted on a sample of technical and administrative staff of the Federal University of Bahia. The same is to identify the main needs of mapping of individual skills and systematization of the training provided to technical and administrative staff, in order to propose a model of human resources management based on competencies. Through this mapping, the study proposes appropriate allocation of initiatives and skills development as well as the allocation of its employees according to factors such as training, knowledge and individual skills, which, according to opinion poll conducted, reflecting in increased motivation and of efficiency and effectiveness perceived in its operations.

Keywords: Systematized training, mapping skills, motivation.

INTRODUÇÃO

O contexto social em que vivemos, caracterizado pela economia da sociedade globalizada e interdependente, traz mudanças estruturais em termos do surgimento da

¹ Mestranda em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade Federal da Bahia, MBA em Gestão de pessoas pelo Grupo Uninter e Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Feira de Santana. Servidora pública Federal na Universidade Federal da Bahia. peroladourado.ufba@gmail.com

chamada Era da Informação (SENDOV, 1994), que coloca o conhecimento como o ativo de produção prioritário. A pesquisa em questão trata do impacto na motivação e desempenho, mediante o atendimento da necessidade de treinamento sistematizado e detecção preliminar das competências individuais, e sua adequação às demandas de trabalho apresentadas pelos servidores componentes da amostra. Realizado o mapeamento de competências de forma eficaz junto aos servidores na organização pesquisada, a identificação dessa realidade será fator preponderante para a gestão dos recursos humanos, para que seja possível a posterior análise dos métodos gerenciais que refletem no desempenho profissional, motivação e resultados obtidos, a partir da aplicação dos temas abordados. Consoante com Pantoja e Borges-Andrade (2009), a organização deve visar empreender esforços na construção e no desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem. Os processos da aprendizagem e treinamento repercutem sobre o desempenho organizacional. Os autores Brandão e Faria (2003) nos alertam para a frequente utilização do termo “competência” no campo da gestão organizacional, o que fez com que tal termo adquirisse variadas conotações, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001) e McLagan (1997). Porém, abordagens recentes buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho. Sob esse prisma, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial, “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (NISEMBAUM, 2000).

O treinamento realizado na etapa inicial de recepção dos novos servidores, bem como ações de treinamento e desenvolvimento dos já pertencentes ao quadro é de fundamental importância para que eles assimilem o contexto em que irão atuar, as diretrizes da instituição e de que forma os processos, dados e informações podem ser otimamente direcionados de acordo com as competências individuais de cada servidor, dentro dos grupos de trabalho.

Este estudo tem como principal objetivo verificar de que forma é possível detectar as necessidades individuais e setorializadas de treinamento, bem como gerir as

competências e conhecimentos individuais de cada servidor. Assim, tem-se como objetivos específicos:

- a) identificar as principais necessidades de treinamento dos servidores pesquisados no Instituto;
- b) verificar os perfis de atuação mais adequados para as individualidades percebidas;
- c) abordar a eficácia dessa associação junto aos servidores e comprovar sua aplicabilidade.

A pesquisa é relevante, pois trata de uma realidade percebida de forma empírica, havendo a possibilidade de expandir esse estudo em outras instituições do mesmo porte, por tratar-se de elementos que interferem no desempenho e alcance de objetivos comuns ao contexto Universitário. A percepção dessa realidade será de grande valia, tanto para o instituto especificamente estudado, quanto para os demais, que possivelmente poderiam adotar as premissas abordadas.

METODOLOGIA

A metodologia toma como base o conceito descrito por Minayo (1994, p. 16): “a metodologia é o caminho do pensamento e prática exercida no caminho da realidade”. O método científico é definido por Acevedo e Nohara (2007) é o instrumento de alcance do objetivo de uma pesquisa, que para Gil (2007) é conceituada como o procedimento racional e sistemático, que objetiva proporcionar resposta aos problemas propostos, e sua utilização está condicionada quando não se dispõe de informação suficiente para responder o problema, ou quando a informação se encontra de forma que não possa ser vinculada ao problema. Marconi e Lakatos (2006) afirmam que toda pesquisa científica implica o levantamento de dados de fontes diversas, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. No processo de obtenção de dados podem ser utilizadas duas vias distintas: a documentação direta e a documentação indireta. A primeira estaria relacionada ao levantamento de dados no *locus* onde os fenômenos ocorrem, obtida através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. Ambas utilizam técnicas de observação direta intensiva (observação e entrevista) e de observação direta extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas). Já a

segunda é formada por dados que são coletados de outras pessoas, podendo constituir-se de dados já elaborados ou não. Dessa forma, é dividida em pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

Esse estudo agrega contribuições das duas supracitadas técnicas de documentação. Tendo sido utilizado o método de pesquisa exploratória, Gil (2007, p. 41) alega que o mesmo “pode proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Já Piovesan (1995) define a pesquisa exploratória como parte integrante da pesquisa principal, como o instrumento preliminar realizado para melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer.

O método adotado para esse objetivo qualifica a pesquisa em questão como básica, qualitativa, exploratória, com método de abordagem indutiva. As técnicas de coleta foram:

- a) Pesquisa bibliográfica: livros, artigos e outros meios de informação em periódicos (revistas, boletins, jornais),
- b) Documentação direta:
 - b.1) pesquisa de campo (no local em questão);
 - b.2) pesquisa nas instalações e dependências do Instituto;
 - b.3) entrevistas semiestruturadas com os servidores voluntários;
 - b.4) preenchimento do formulário e tabulação dos resultados.

No momento das entrevistas, buscou-se saber os dados básicos dos respondentes, que serão apresentados detalhadamente na próxima seção, em qual Instituto trabalha, há quanto tempo, e o que pensa a respeito dos métodos de gestão de recursos humanos vigentes. Também se investigou o conjunto de competências e se os respondentes percebiam que suas competências individuais vinham sendo mapeadas com intuito de serem direcionadas na prática laboral. Em seguida, no preenchimento do formulário continham as questões especificamente relacionadas aos objetivos do presente estudo, conforme exposto a seguir.

DESENVOLVIMENTO

A aceção de treinamento refere-se à aquisição de conhecimento, habilidades e competências como resultado de formação profissional ou do ensino de habilidades práticas relacionadas à competências úteis específicas (DAVENPORT, PRUSAK; 1998). Isso forma o núcleo da aprendizagem e fornece ferramentas necessárias ao desempenho satisfatório das atividades designadas. Além do treinamento e capacitação demandados por determinado cargo, o cenário constituído pela competitividade e frequentes avanços tecnológicos exigem a constante atualização do repertório de competências. A Gestão por competências é um tema que tem despertado interesse crescente nas últimas décadas, tem propiciado inúmeros trabalhos de investigação e investimentos cada vez mais significativos por parte das organizações que reconhecem a sua crescente importância.

Uma das vantagens para as organizações destacadas por Coelho-Júnior e Mourão (2012) para a implementação de uma cultura de aprendizagem organizacional e gestão por competências são de que essas ações de mapear as competências preexistentes quando bem planejadas não geram custos onerosos tais como observado quando se planejam ações formais de TD&E, ao passo que possibilita às organizações a otimização de recursos, visto que investir em capital intelectual gera um maior custo-benefício ao gerar conhecimento a ser partilhado entre os próprios trabalhadores.

A preocupação das organizações em dispor de funcionários altamente capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) preconizava a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos “competentes” excedia a oferta. Naquele contexto, Bora e Coraiola (2010) nos situam que as organizações se baseavam no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador. As organizações então procuravam aperfeiçoar em seus colaboradores as competências necessárias para o exercício de certas funções, estando as mesmas restritas a questões técnicas estritamente relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

Sob essa perspectiva, a noção de competência era a composição das habilidades específicas que credenciavam um profissional a exercer determinada função. Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho,

as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Algumas concepções, então, começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência. Zarifian (2001), define a competência, com base na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas. Para esse autor, competência implica também assumir responsabilidades demandadas por situações de trabalho complexas, e que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

As competências se apresentam quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 2001), compondo a conjugação entre condutas individuais e estratégias organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade individual (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 2001).

A competência profissional resulta, portanto, da mobilização individual de uma combinação de fatores e recursos. Le Boterf (1999) traz que a competência individual decorre da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência. De acordo com Durand (2000), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, referindo-se ao repertório de saberes constituído ao longo da vida.

Porém dados e informações não fazem sentido se encaradas isoladamente. As informações são dados que, percebidos pelo indivíduo passam a fazer sentido e terem significado. Por fim, o conhecimento passa a ser constituído das informações reconhecidas e integradas dentro de um repertório prévio, acarretando transformações sobre seu comportamento.

É nesse contexto que se enquadra a necessidade de configurar um sistema de gestão que possibilite mapear as competências individuais, e distribuir a força de trabalho de acordo com o maior aproveitamento das mesmas. De forma que otimize a aplicação

do conhecimento e competências adquiridas, e os funcionários possam responder adequada e motivadamente às demandas de trabalho.

Segundo Maximiano (2000), eficácia se relaciona com os objetivos e resultados, e significa:

- Grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos;
- Capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema;
- Fazer as coisas certas;
- Sobrevivência.
-

Silva (2004, p.20) afirma que: “a eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos/ resultados propostos. Está relacionada à realização das atividades que provoquem o alcance das metas estabelecidas. A eficácia é a medida de alcance do objetivo ou resultado”. Enumera também, como elementos para a eficácia:

- Ênfase nos resultados;
- Consecução dos objetivos;
- Acerto na solução proposta;
- Operações realizadas corretamente.

Diversos estudiosos da área (e. g. SENDOV, 1994; DAVENPORT e PRUSAK, 1998) afirmam que boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações que as empreendem. Entre as diversas vantagens de uma boa gestão de conhecimento, reconhecem-se as seguintes:

- Vantagem competitiva em relação à concorrência
- Redução dos custos e tempo de produção e desenvolvimento de produtos
- Rápida comercialização de novos produtos

IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

- Aumento do valor das ações
- Maximização do capital intelectual/ativos intelectuais
- Melhoria dos processos internos e maior fluidez nas operações
- Processos de tomada de decisões mais eficientes e melhores resultados
- Melhoria na coordenação de esforços entre unidades de negócios
- Melhoria da prestação de serviços (agilidade), da qualidade dos produtos e da qualidade do serviço e do cliente.

CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA:

A Universidade que sedia esse estudo foi criada pelo Decreto-Lei nº 9.155, de oito de abril de 1946, e reestruturada pelo Decreto nº 62.241, de oito de fevereiro de 1968. Segundo o seu sítio eletrônico (UFBA, 2015) está sediada em Salvador, sendo uma autarquia, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-científica, nos termos da Lei e do seu Estatuto. De acordo com o seu PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional - 2012-2016), a UFBA possui 32 Unidades Universitárias, 15 pavilhões de aulas teóricas e laboratórios em seus campi da capital e interior do estado da Bahia, 2 hospitais universitários, 1 hospital veterinário, 3 museus, 3 fazendas experimentais e um centro de esportes, com vistas a cumprir seus objetivos relacionados às atividades de pesquisa, ensino e extensão. Embora seja uma das mais antigas instituições, a Universidade encontra-se hoje em uma posição nova na sociedade. Ela precisa encarar o seu novo papel, com poucos precedentes nos quais possa se apoiar e com nada além de lugares comuns para mascarar a vulnerabilidade da mudança. É nesse contexto que se buscou avaliar a adequação entre esse cenário e a realidade de trabalho percebida pelos servidores componentes da amostra, bem como os elementos que poderiam ser trazidos por estes para a melhoria dos métodos de gestão de recursos humanos, como a gestão por competências.

A missão divulgada pelo sítio eletrônico da Universidade em questão é a de produzir e socializar conhecimentos nos diversos campos do saber, visando a formação cidadã, tecnicamente competente e humanisticamente integrada de sujeitos

intelectualmente qualificados, capazes de ler e entender o mundo, interpretar criticamente a realidade ambiental, social e política e atuar na construção de uma sociedade justa e democrática.

A realidade básica para a Universidade é a percepção geral de que o conhecimento novo é o fator mais importante no crescimento econômico e social. Por ser o produto invisível da universidade, o conhecimento pode ser o mais importante elemento da cultura em que se situa, afetando a ascensão e queda de profissões, de classes sociais, de regiões e até mesmo de nações. (Kerr, 2006).

Os núcleos de apoio, nos quais atuam os servidores técnico-administrativos e funcionários terceirizados, como as atividades de extensão, encontram-se estreitamente vinculadas ao ensino de graduação e pós-graduação. Esse eixo é constituído por Atividades Complementares que têm como função a articulação das duas etapas de formação, incluindo as seguintes modalidades de atividade acadêmica: pesquisa, extensão, estágio, programas especiais, cursos livres, disciplinas de graduação e de pós-graduação, atividade curricular em comunidade, atividade curricular em instituição, estágios e quaisquer eventos de natureza acadêmica. Para desenvolver, de modo sistemático e planejado, atividades permanentes de pesquisa e extensão, efetivamente integradas ao ensino de graduação e pós-graduação, foram planejadas a organização de Centros Interdisciplinares de Pesquisa e Extensão, na modalidade de órgãos complementares. Dessa forma, articula-se a extensão de modo privilegiado, nas suas diversas modalidades, (educação continuada, cooperação técnica, inovação e criação etc.) aos programas mit-disciplinares de pós-graduação, particularmente aqueles de caráter profissional.

Com base nos pressupostos estabelecidos pela Universidade, percebemos que os participantes atuam como apoio à seguinte estrutura de instâncias de governança acadêmica e administrativa:

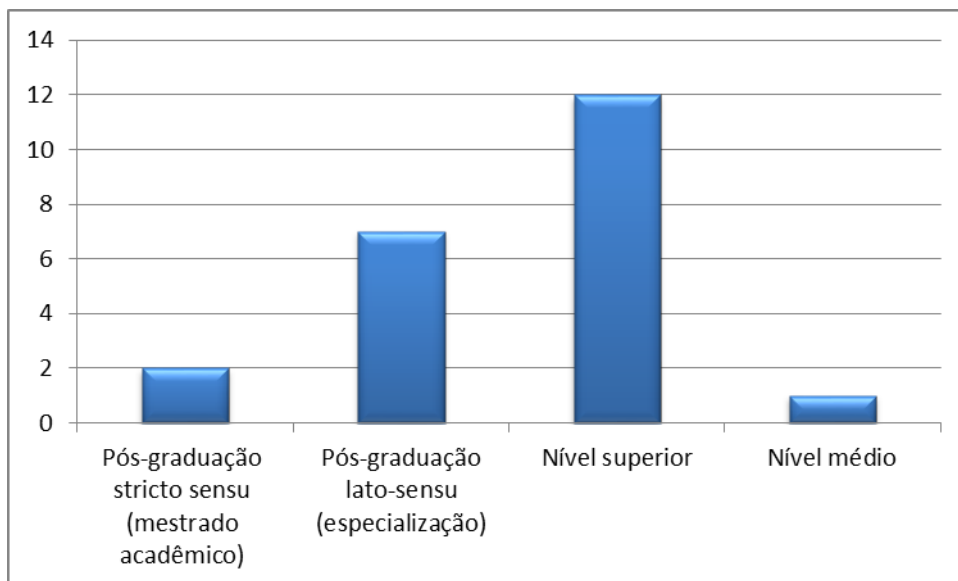
- Congregação;
- Diretoria, com Gerência Administrativa e Financeira e Coordenação Acadêmica;
- Colegiados dos Cursos de Graduação e dos Programas de Pós-Graduação;
- Centros Interdisciplinares de Pesquisa e Extensão.

IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

Os servidores que colaboraram com essa pesquisa relatam, por meio do momento inicial das entrevistas, desempenharem atividades técnica-administrativas de apoio a essas atividades fins, realizando desde atividades de apoio gerencial, como gestão de processos, processos contábeis, elaboração de relatórios, gestão de logística e insumos materiais, até ações de suporte acadêmico, como a realização de matrícula, abertura de processos, elaboração de atas e atendimento aos alunos.

O universo da pesquisa foram os servidores técnico-administrativos, justamente por ser o alvo do questionamento quanto à alocação por competências de acordo com as demandas administrativas, configurando-se a amostra aleatória, selecionada de forma não conveniente e participante de forma voluntária das etapas de entrevista e coleta de dados. Todos os voluntários foram abordados para serem cientificados do teor e intuito da pesquisa, foram entrevistados para coleta das informações que basearam esse estudo, e os vinte e dois respondentes da pesquisa receberam o questionário (constante no anexo desse artigo), e após o preenchimento das informações, devolveram-no para a devida análise e tabulação. Nos relatos apresentados, eles terão sua identidade preservada, para tanto utilizaremos nomes fictícios. Sendo essa amostra composta de 22 (vinte e dois) técnico-administrativos, de modo que 20 (vinte) são assistentes em administração e 2 (dois) auxiliares em administração, contabilizaram 13 (treze) participantes do sexo feminino e 9 (nove) do sexo masculino, com média de idade de 29 anos. Em relação à formação, conforme o gráfico abaixo, 2 (dois) participantes são pós-graduados *stricto sensu* (mestrado acadêmico), 7 (sete) possuem especialização *lato-sensu*, 12 (doze) nível superior e apenas 1 (um) nível médio, conforme descreve o gráfico.

Gráfico 1: Formação acadêmica dos participantes



Fonte: autor

Uma das principais queixas apresentadas em relação à formação é sobre a falta de reconhecimento em relação ao nível de escolaridade, presente em diversas falas. A PRODEP (Pró-Reitoria de desenvolvimento de pessoas) atua, conforme o sítio eletrônico da instituição, no sentido de:

- Gerir, orientar, organizar e executar ações e atividades relativas a administração de pessoal.
- Propor, elaborar, orientar e acompanhar a aplicação da legislação interna e externa e as instruções de procedimento relativas aos direitos e deveres dos servidores.
- Planejar estrategicamente o dimensionamento, a distribuição e a adequação do quadro de servidores técnico-administrativos da Universidade.
- Planejar, articular, coordenar, acompanhar e viabilizar a admissão de servidores.
- Propor, planejar, articular, implementar e gerenciar programas e projetos voltados para desenvolvimento e a capacitação das pessoas / servidores da UFBA, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando a consecução dos objetivos institucionais.

Porém, diversos participantes alegam que, embora a Universidade promova ações de progressão de carreira baseados no percurso formativo, muitas vezes esse reflexo só é percebido em termos pecuniários, e não de valorização do trabalho. A ampla maioria dos respondentes afirma ser cônica de que se capacitaram para o exercício do cargo, seja academicamente, seja através da preparação para o certame público a que se submeteram. No entanto, as competências instrucionais específicas é uma lacuna percebida por grande parte dos participantes, que alegam se deparar com dificuldades na prática laboral decorrentes da falta de um treinamento sistematizado.

Segundo a percepção desses servidores, a estrutura organizacional dos Institutos em que trabalham deve harmonizar um duplo recorte permitindo, sobretudo, o rompimento de fronteiras até então bem delimitadas entre as áreas de conhecimento e de formação. Essa é a proposta de integração MIT (multi, inter, trans) disciplinar que consta no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional 2012/2016), entretanto, na visão dos participantes da amostra, não se revela tão efetivo em termos práticos.

Para que esses objetivos sejam alcançados, é necessário implantar nas unidades uma proposta estrutural igualmente avançada, proativa, flexível, integral e integradora. A estrutura organizacional adotada implica um organograma enxuto, pouco verticalizado e que prioriza a interligação entre cargos de chefia, permitindo o entrecruzamento dos processos geridos por cada um deles. A adoção de um modelo desse tipo permitiria a flexibilidade e funcionalidade adequadas ao clima de mudanças ambientais e à dinâmica interna. Alguns participantes relatam contar com alguns desses elementos em seus ambientes laborais, sem, contudo, especificá-lo em termos técnicos, dizendo apenas estarem satisfeitos com suas chefias e algumas das políticas implementadas.

Na tabulação das respostas obtidas com a aplicação do formulário, foi verificado em relação à primeira pergunta, quanto à percepção do treinamento sistematizado recebido previamente à execução das atividades exercidas, que aproximadamente 96% dos respondentes (vinte e um deles) consideram não terem passado por essa etapa, sendo que o único respondente detentor de opinião dissonante considera o treinamento recebido por colegas do setor, o suficiente para esse aprendizado.

Em relação à segunda questão, que investiga a importância atribuída a esse sistema de treinamento, apresentada a perspectiva de que possibilitaria a ambientação,

conhecimento das principais premissas da organização e das principais demandas de atuação dentro do seu ambiente de trabalho, obteve-se um percentual aproximado de 64% de respondentes, ou seja, quatorze deles atribuíram grau máximo de importância a esse fator; de aproximadamente 27%, seis respondentes, para prioridade alta; aproximadamente 9%, dois respondentes, para prioridade média e nenhum para as prioridade baixa e muito baixa. Essas respostas estão exemplificadas no gráfico abaixo, para melhor visualização. A partir desse ponto se consolida a percepção de que a necessidade de treinamento e ambientação é indiscutível na opinião dos participantes.

Gráfico 2: Grau percebido de importância de treinamento sistematizado antes do exercício no cargo.



Fonte: autor

Sem haver recebido esse treinamento, o percentual de respondentes que ao responderem a terceira questão, se consideraram plenamente aptos a exercer suas funções ao iniciarem suas atividades foi de aproximadamente 14% (três participantes), enquanto que 86% (dezenove participantes) se julgaram inaptos, total ou parcialmente. Mediante a entrevista e apresentação dos tópicos de pesquisa foi coletada a experiência de que a grande maioria dos servidores, embora julgassem possuir as competências necessárias para o exercício dos cargos em que foram empossados, não tinham anteriormente experiência profissional correlata à Universidade, mas em alguns dos

casos, apenas acadêmica, ou seja, enquanto eram alunos, o que não conferia embasamento técnico e instrucional para o trabalho.

Entrando no campo concernente ao objetivo principal da pesquisa, a partir da quarta questão, o percentual de servidores que consideram a formação geral (compreendendo os aspectos de formação acadêmica e competências adquiridas formal ou informalmente) plenamente adequada ao cargo ocupado, e às atividades exercidas, verificou-se uma situação de quase equilíbrio, pois 55% dos entrevistados (doze deles) consideram-se bem capacitados ao perfil de atuação, enquanto 45% (dez deles) discordaram em parte ou totalmente. Cabe salientar que foram citadas diversas formações acadêmicas e, segundo a percepção da maioria dos participantes, para atuar em uma realidade interdisciplinar, mesmo que com práticas burocráticas e administrativas previamente estabelecidas, é possível e até mesmo enriquecedor haver uma realidade profissional diversificada em termos de formações e competências gerais. Os que discordaram alegam haver a necessidade de uma formação básica que desse conta dos procedimentos básicos comuns a todos os institutos, corroborando perfeitamente com o que investigamos nessa pesquisa.

Quanto ao nível de flexibilidade e sensibilidade dos Gestores à adequação e melhorias das atuais condições de trabalho, tanto em relação a ações espontâneas, quanto em relação à apresentação de questões, resolução de conflitos, e proposições dos próprios funcionários a condições de melhorias, os resultados estão ilustrados no gráfico abaixo. Os representantes da gestão foram apontados com aproximadamente 4% (um respondente) com grau mínimo; aproximadamente 14% (três respondentes) no nível baixo, aproximadamente 41% (nove respondentes) no grau médio, aproximadamente 27% (seis respondentes) no grau alto e aproximadamente 14% (três respondentes) com grau máximo de flexibilidade e sensibilidade a essas causas. Dada a heterogeneidade das respostas obtidas nessa questão, caberá uma análise cuidadosa desses resultados, visto que o principal fator apontado para tal foi a diferença marcante entre os perfis de líderes de cada programa dentro da mesma unidade. Foram alegados por alguns participantes fatores como despreparo por parte das chefias imediatas, que em função de uma formação acadêmica que não os preparou para cargos de gestão, foi citado o fato de haverem reuniões com as Direções de cada Instituto, porém infrutíferas para as principais

reivindicações da classe dos servidores. Em outros relatos foram trazidos aspectos subjetivos, como desavenças provenientes da falta de competências socioemocionais, e um servidor que se declarou perseguido pela chefia imediata. Provavelmente caberá uma análise mais detida quanto aos principais pontos que podem ser desenvolvidos, embora não possa haver um nivelamento entre os aspectos comportamentais, para que as principais questões possam ser sanadas e para que a gestão leve em conta fatores como experiência pregressa, formação e capacitações.

Gráfico 3: Grau percebido de flexibilidade e abertura a adequação e melhorias da condição de trabalho.



Fonte: autor

Por fim, foram questionados mecanismos e métodos gerenciais que fossem sugeridos para propor o aprimoramento da adequação dos perfis individuais à realidade profissional como um todo. Sendo uma pergunta subjetiva, foram obtidas como as respostas mais frequentes:

- Reuniões periódicas com toda a força de trabalho de cada instituto
- Reuniões setorizadas com periodicidade fixa;
- Maior abertura por parte dos líderes às questões apresentadas pelos servidores; programas rotativos de treinamento;

IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

- Ciclos de workshops e palestras;
- Programas de avaliação para mensurar o grau de satisfação;
- Mais estudos similares a este, para que o acompanhamento das demandas, e que o acompanhamento dessas necessidades seja frequente e efetivo.

CONCLUSÕES

De acordo com as informações coletadas, os resultados apontaram que é de fundamental importância a alocação de cada servidor de acordo com parâmetros como formação, inclinações pessoais, experiências anteriores e anseios profissionais atuais, bem como o desenvolvimento de um treinamento e ambientação que antecede o exercício profissional. Embora a maioria dos respondentes se considere satisfeita com fatores como o clima organizacional e com a interação com pares e chefias, percebemos alguns servidores insatisfeitos com o que faziam, especialmente nos casos de atuarem há anos em uma mesma atividade, com a falta de conhecimento dos processos básicos de que se incumbiram ao iniciar as atividades e em termos de reconhecimento profissional, o que notadamente reflete na motivação.

Embora a participação tenha sido voluntária e tenha demandado algum tempo por parte dos respondentes, sendo para alguns um fator limitante, observou-se na maior parte dos participantes um entusiasmo em responder as questões apresentadas e de terem suas opiniões coletadas, no intuito claramente expressado de que sejam de fato consideradas para melhoria das praxes gerenciais. Com isso notamos não ser comum a eles terem suas opiniões coletadas ou consideradas no sentido de aprimorar as práticas vigentes. Certamente existem condições reais de serem implantadas melhorias significativas no sistema de Gestão de recursos humanos vigente nessa instituição, e existe essa crença por parte dos servidores. Existe a perspectiva de que mudanças nas políticas de treinamento e desenvolvimento possam ser implementadas e/ou aprimoradas, dado o contexto de grande absorção de novos conceitos e práticas, uma vez provados como eficientes.

Consideramos os resultados, satisfatórios, pois ensejaram o alcance dos objetivos estabelecidos. Porém, percebemos como fator limitador desse estudo o tamanho da amostra, sendo aconselhável ampliá-la, ou pesquisar esse contexto em outras instituições, o que pode trazer resultados mais ricos para a área de conhecimento. Por ter sido realizada em uma única Instituição, por questões geográficas, de contexto social ou de administração (pública), pode ter gerado peculiaridades que se expressaram nos resultados obtidos. Em consideração as contribuições e limitações levantadas recomenda-se que, como esse trabalho é uma pesquisa exploratória, novos testes sejam realizados com vistas à melhoria e aperfeiçoamento dos temas pesquisados.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G DA S.; SALLORENZO, L. H.; COELHO JÚNIOR, F. A.; ZERBINI, T.; VASCONCELOS, L.; TODESCHINI, K. Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In: ABBAD, G da S.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed. p.244-263, 2012.

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. Guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2007.

BORA, T. L.; CORAIOLA, D. M. **Reformulação no modelo de Gestão por Competências na Volvo do Brasil**. *A Administração de Empresas em Revista*, Centro Universitário Curitiba (UNICURITIBA), v. 9, num. 10, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão do desempenho**. In: WOOD JR., Thomaz (Org.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo:Atlas, 2002.

BRSTEIN, F., HOLSAPPLE, C. W. (Eds.) (2008), **Handbook on Decision Support Systems (Vol. 1 & 2)**, Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVIS, Stan; BOTKIN, Jim. **The coming of knowledge-based business**. Harvard Business Review, Boston, p. 165-170, Sept./Oct., 1994.

Drucker, P.F. (1993). **Post-Capitalist Society**. New York: HarperCollins

*IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO
PROFISSIONAL*

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, Paris, n.127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

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

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO; José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. In: XXII encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. Anais Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. **O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje**. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

KERR, Clark. **Os Usos da Universidade**. Brasília: Editora UnB, 2006.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2000.

MCLAGAN, Patrícia A. **Competencies: the next generation**. *Training & Development*, p. 40-47, May, 1997

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais**. RAC-eletrônica, Curitiba, v.3, n.1, 2009, p. 41-62, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_833.pdf. Acessado em 17/07/2013.

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA (2012-2016). Disponível em http://www.cpa.ufba.br/sites/cpa.ufba.br/files/PDI_UFBA__2012_2016.pdf

PIOVESAN, Armando Artigo original. **Rev. Saúde Pública**, Agosto 1995, vol.29, no. 4, p.318-325. Disponível em: <<http://www.fsp.usp.br/rsp/>>
Acesso em: 11/07/12.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Ed. Gente, 2000.

SENDOV, Blagovest. Entrando na era da informação. **Estud. av.**, São Paulo , v. 8, n. 20, p. 28-32, Apr. 1994 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141994000100008&lng=en&nrm=iso>. access on 17 May 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141994000100008>.

SILVA, Demetrius David da; PRUSKI, Fernando Falco. **Gestão de Recursos Hídricos. Aspectos Legais, Econômicos, Administrativos e Sociais**. Brasília, 2000.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1970.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZARIFIAN, P. Objetivo **Competência por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

FORMULÁRIO DE PESQUISA:

1 – Você recebeu treinamento sistematizado previamente à execução das suas atividades?

SIM

NÃO

2 – Qual importância você atribui a um sistema de treinamento que possibilite a ambientação, conhecimento das principais premissas da organização e das principais demandas de atuação dentro do seu ambiente de trabalho?

1 (Muito alta)

2 (Alta)

3 (Média)

4 (Baixa)

5 (Muito baixa)

*IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO
PROFISSIONAL*

3 – Você se considerou plenamente apto a exercer suas funções ao iniciar sua atuação no atual posto de trabalho?

SIM

NÃO

4 – Você considera a sua formação (acadêmica e pessoal) plenamente adequada ao seu cargo e às atividades que exerce?

SIM

NÃO

5 – Em que nível você considera a Gestão do Instituto e do setor em que trabalha como flexíveis e sensíveis à adequação e melhorias da sua condição de trabalho, frente à percepção espontânea do cenário e a críticas e sugestões apontadas?

1 (Muito alta)

2 (Alta)

3 (Média)

4 (Baixa)

5 (Muito baixa)

6 – Cite quais mecanismos e métodos gerenciais você sugeriria como válidos para propor o aprimoramento da adequação do seu perfil a sua realidade profissional?