



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: DESAFIOS NA TRANSIÇÃO PARA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

*PEOPLE MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTION: CHALLENGES IN THE  
TRANSITION TO COMPETENCE MANAGEMENT*

**ALYNE BENTO DE LIMA BRIANEZI**  
FAH-UNASP HT

**SAMUEL CARVALHO DE BENEDICTO**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS - PUC-CAMPINAS

**CIBELE ROBERTA SUGAHARA**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS - PUC-CAMPINAS

**LUIZ HENRIQUE VIEIRA DA SILVA**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS - PUC-CAMPINAS

### **Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: DESAFIOS NA TRANSIÇÃO PARA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

### **Objetivo do estudo**

Esta pesquisa teve como objetivo diagnosticar o modelo de gestão de pessoas adotado em uma Instituição de Ensino (IE) da rede privada, verificando se o mesmo trata-se de um modelo tradicional ou por competências. Para tanto, utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de campo.

### **Relevância/originalidade**

Nos últimos anos, a gestão de pessoas tem despontado nas organizações diante das necessidades complexas de manutenção da vantagem competitiva em mercados cada vez mais dinâmicos. Entretanto, faz-se necessário um novo modelo de gestão de pessoas, uma vez que, tradicionalmente, esta prática baseia-se na administração científica, na qual as pessoas são consideradas responsáveis por um conjunto de atividades ou funções. Como resultado, ocorrem distorções na análise e na interpretação da realidade organizacional, interferindo no sucesso da organização. No Brasil, a gestão de pessoas ainda é defasada, ainda que esse descompasso conceitual não configure um empecilho para a modernização do conceito. Diante disso, a pesquisa inovou ao abordar uma IE e analisar seu modelo de gestão de pessoas.

### **Metodologia/abordagem**

Baseando-se nas características do tema, o tipo de pesquisa definido para este estudo foi o de pesquisa diagnóstica. A abordagem é qualitativa. Utilizou-se, como estratégia de pesquisa, o estudo de campo. Em relação aos fins, a pesquisa caracterizou-se como exploratória, descritiva e analítica. Quanto aos meios, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica e documental. As questões elaboradas para a pesquisa foram dispostas em duas etapas. Na primeira etapa, a proposta foi realizar um questionário sociodemográfico para definir o perfil dos respondentes. Na segunda etapa, foram construídas perguntas abertas, em que todos os processos de gestão de pessoas foram abordados. As entrevistas, depois de gravadas, foram transcritas na íntegra para análise posterior.

### **Principais resultados**

Os resultados demonstram que a IE incorpora, em seus processos e práticas de gestão de pessoas, a abordagem tradicional. A IE não possui um processo estruturado para o mapeamento de competências. Não prevê, no processo de desenvolvimento e valorização dos colaboradores, as possibilidades apresentadas pela gestão de pessoas por competências. A gestão de carreira e remuneração é baseada nas exigências de cada função, tempo na instituição e titulações – e não no comprometimento da pessoa com a organização, como prevê a gestão por competências. Porém, a diretoria se demonstra aberta a novas ideias, que incluam a gestão de pessoas por competências.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O método de pesquisa permitiu uma aplicação inovadora da teoria de gestão de pessoas em uma Instituição de Ensino. Além da proposta de implantação de um novo método de gestão de pessoas relacionada às competências à instituição envolvida no presente estudo, como sugestão de estudos futuros, recomenda-se a continuidade da investigação do assunto em outras realidades organizacionais.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O desenvolvimento deste estudo apresenta contribuições no avanço de pesquisas sobre a área de gestão de pessoas, além de contribuir com outras organizações que se identificam com a mesma realidade apresentada, de maneira a levar informações e conhecimento sobre a gestão de pessoas, encorajando outros a verificarem suas realidades organizacionais e tomarem decisões focadas no sucesso, acompanhando as mudanças globais e garantindo a saúde e a perenidade dos negócios.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas por competências, Gestão estratégica de pessoas, Instituição de Ensino



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *PEOPLE MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTION: CHALLENGES IN THE TRANSITION TO COMPETENCE MANAGEMENT*

### **Study purpose**

This research aimed to diagnose the people management model adopted in a private school, verifying if it is a traditional model or by competences. For this, the field study was used as research strategy.

### **Relevance / originality**

In recent years, people management has emerged in organizations facing the complex needs of maintaining competitive advantage in increasingly dynamic markets. However, a new people management model is needed, as this practice has traditionally been based on scientific management, in which people are held responsible for a set of activities or functions. As a result, distortions occur in the analysis and interpretation of organizational reality, interfering with the success of the organization. In Brazil, people management is still outdated, although this conceptual mismatch does not constitute an obstacle to the modernization of the concept. Given this, the research innovated by approaching an IE and analyzing its people management model.

### **Methodology / approach**

The type of research defined for this study was diagnostic research. The approach is qualitative. The research strategy used was the field study. Regarding the ends, the research was characterized as exploratory, descriptive and analytical. As for the means, the research was characterized as bibliographic and documentary. The questions elaborated for the research were arranged in two stages. In the first stage, the proposal was to conduct a sociodemographic questionnaire to define the profile of respondents. In the second stage, open questions were constructed, in which all people management processes were addressed. The interviews, once recorded, were transcribed in full for later analysis.

### **Main results**

The results show that the school incorporates the traditional approach in its people management processes and practices. The school does not have a structured process for competency mapping. It does not foresee, in the process of development and appreciation of employees, the possibilities presented by the management of people by competencies. Career and compensation management is based on the requirements of each position, time in the institution and degrees - not on the person's commitment to the organization, as provided by competency management. However, the board is open to new ideas, including people management by competencies.

### **Theoretical / methodological contributions**

The research method allowed an innovative application of people management theory in an educational institution. In addition to the proposal to implement a new method of people management related to the institution's competences involved in this study, as a suggestion for future studies, it is recommended to continue the investigation of the subject in other organizational realities.

### **Social / management contributions**

The development of this study presents contributions in the advancement of research in the area of people management, and contributes to other organizations that identify with the same reality presented, in order to bring information and knowledge about people management, encouraging others to check their organizational realities and make decisions focused on success, following global changes and ensuring the health and continuity of business.

**Keywords:** People management, Strategic people management, Educational institution



## 1 Introducao

Nos ultimos anos, a gestao de pessoas tem despontado nas organizacoes diante das necessidades complexas de manutencao da vantagem competitiva em mercados cada vez mais dinamicos (Slocum *et al.*, 2014). Entretanto, faz-se necessario um novo modelo de gestao de pessoas, uma vez que, tradicionalmente, essa pratica baseia-se na administracao cientifica, na qual os individuos sao considerados responsaveis por um conjunto de atividades ou funcoes (Tanure *et al.*, 2011; Wood *et al.*, 2011). Como resultado, ocorrem distorcões na análise e na interpretação da realidade organizacional, interferindo no sucesso da organizacao.

No Brasil, a gestao de pessoas ainda e defasada em relacao a outros lugares do mundo. Isso se deve a uma serie de diferencas contextuais, como: situacao economica, estagio de desenvolvimento, aspectos culturais, movimentos sindicais, entre outras. Porém, esse descompasso conceitual não configura um empecilho para a modernizacao do conceito (Mascarenhas & Vasconcelos, 2004, p. 23).

Tendo em vista as diferentes, mas complementares, abordagens presentes na bibliografia, a gestao por competencias e inserida como um modelo inovador que busca atrelar as competencias individuais às organizacionais, diante do cenario exposto, em que a gestao de pessoas precisa repensar e dimensionar um novo significado.

Este estudo buscou responder a seguinte indagacao: a gestao de pessoas nas Instituicoes de Ensino da rede privada tem relacao com o modelo de gestao de pessoas por competencias?

Sendo assim, o objetivo do estudo foi diagnosticar o modelo da gestao de pessoas adotado em uma IE da rede privada, verificando se este se refere a um modelo tradicional, ou a um modelo de gestao de pessoas por competencias.

A pesquisa foi realizada levando em consideracao tres pressupostos possiveis: P1: As organizacoes não praticam uma gestao de pessoas adequada à sua realidade e, sim, praticam gestao de pessoas pautada pelo modelo tradicional. P2: A Instituicao de Ensino (IE) envolvida no estudo não apresenta um modelo de gestao de pessoas definido, o que remete à conclusao de que a gestao desta está pautada em um modelo de gestao de pessoas tradicional. P3: O modelo de gestao de pessoas por competencia atende às necessidades organizacionais da Instituicao de Ensino (IE) pesquisada.

## 2 Referencial teorico

Para Fleury (2002), competencia e a transformacao de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade e afins em resultados praticos. Zarifian (2012), por sua vez, define competencia como a pratica de relacionar a inteligencia do individuo com seus conhecimentos, que resultará em mais inteligencia, ao passo em que aumenta a complexidade das situacoes.

Brandão e Bahry (2005, p. 180) defendem a ideia de que a gestao por competencias se propoe a reunir esforcos para a realizacao dos processos da organizacao: planejamento, captacao, desenvolvimento e avaliacao, em todos os niveis da mesma, por meio das competencias necessarias para alcançar o objetivo estrategico. Neste sentido, a gestao de competencias e vista como um processo contínuo.

Miranda Neto *et al.* (2007) abordam a gestao de pessoas por competencias como uma nova forma de segmentacao do trabalho e do trabalhador. Os autores a relacionam à escassez dos recursos humanos, à flexibilizacao do trabalho e às novidades tecnologicas e de gestao de pessoas. Nesse modelo, além do “saber” e do “fazer”, o “saber ser” e agregado como capital no modelo competitivo de gestao de pessoas por competencias.

Na visao de Gimenes (2009), o mapeamento e uma ferramenta formal para a identificacao de competencias, oferecendo um panorama sobre competencias disponiveis em



uma organização, para que, em seguida, se possa verificar a compatibilidade com as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa em um processo de alinhamento.

Para Moreira e Munk (2010, p. 189), apenas ter estratégias bem definidas e adequadas não garante resultados relevantes para a organização. É necessário que o processo de gestão e comunicação das estratégias seja pensado e acompanhado. Sendo assim, “o alinhamento estratégico acontecerá com a utilização das ferramentas corretas para alcançar os objetivos, perceber as competências centrais e promover a sinergia holística da organização”.

Ainda, para Ferreira *et al.* (2011), é a partir da identificação das competências de uma organização que se pode verificar se há alinhamento entre as diversas competências da mesma. Nesse sentido, os autores argumentam que é, sobretudo, através da identificação das competências que se pode traçar o perfil profissional desejado, como também reorientar e desenvolver o quadro de colaboradores de uma organização. De forma estratégica, é preciso efetuar uma análise por meio da correlação entre as competências existentes e as competências necessárias, tendo em vista os objetivos e metas a serem atingidos.

Munk *et al.* (2011, p. 14) sintetizam o conceito validado de modelo de competências como sendo “aquele que possui uma descrição clara sobre hierarquização entre competências e subcompetências específicas para cada um dos espaços ocupacionais compartilhados pelos diferentes indivíduos inseridos em um mesmo contexto de gestão organizacional”. Para eles, quando existe um modelo válido, a organização tem condições de definir quais são as competências necessárias a serem desenvolvidas e melhoradas, tendo como foco os objetivos estratégicos da organização. Para isso, as competências precisam estar integradas, discutidas e propagadas no ambiente interno da organização.

Avelar (2011) afirma que a função fundamental deste modelo seria estimular e desenvolver as competências humanas, imprescindíveis para que fossem viabilizadas as competências organizacionais, a fim de atingir-se um posicionamento diferenciado e uma maior competitividade organizacional. Segundo o autor, em virtude das exigências do mercado, a gestão por competências consegue agregar à organização o que ela precisa para se tornar competitiva e sólida.

Apesar da gestão de pessoas por competências ser, na prática, um assunto relativamente novo, em comparação com outros modelos da administração, Santos (2011) afirma que ela é um fator estratégico para a organização. Porém, mesmo sendo um diferencial competitivo, existem divergências entre as teorias que envolvem o conceito de competências, devido ao contexto, experiência e interpretação variada.

Santos (2011, p. 57) ainda observa que a gestão de pessoas por competências é diferente em sua forma de gerir, quando comparada com a gestão de Recursos Humanos. O autor disserta que a atual gestão de pessoas ainda se preocupa muito com o cargo que o funcionário ocupa dentro da organização, quando, na verdade, deveria estar mais focada na integração entre as competências do colaborador e o cargo ocupado.

Para Brandão (2012), de nada adianta o colaborador ter as competências necessárias para ocupar o cargo específico e não estar comprometido com a organização. Por isso, há importância em garantir que os objetivos e competências pessoais estejam alinhados aos objetivos e competências organizacionais.

Dessa forma, depreende-se que o alinhamento é a essência do processo, rumo à excelência organizacional. “Nos atuais contextos competitivos, qualquer desperdício de recurso advindo de desalinhamentos no processo decisório promove fragilidades frente à concorrência” (Munk *et al.*, 2012, p. 43). O alinhamento permite ao gestor ter uma visão detalhada e, ao mesmo tempo, panorâmica a respeito das competências que precisa contratar, desenvolver ou realocar, além da percepção melhorada em relação às estratégias, observando



se elas atendem às necessidades organizacionais ou precisariam ser revistas (Paiva & Melo, 2008; Silveira, 2014).

De acordo com Nakata e Sousa (2012), as competências que eram previstas ao cargo de uma pessoa, agora são previstas à pessoa, ou seja, as competências são individuais. Neste contexto, o importante é o que a pessoa exerça suas competências. Para Capuano (2015), o desafio é observar até que ponto isso é passível de se verificar, visto que os indivíduos podem ter a mesma atividade, mas resultados diferentes, decorrentes de suas competências.

A premissa básica é que “cada colaborador sabe ou pode aprender a identificar suas adequadas competências, habilidades, seus pontos fortes e fracos e também suas metas, sendo esta a única pessoa capaz de decidir o que é melhor para ela mesma” (Belfort *et al.*, 2012, p. 42). Para os autores, o gestor de recursos humanos passa a ser o responsável por dar possibilidades e condições para os colaboradores, para exporem seu desempenho na organização, de acordo com o proposto pela mesma. Dessa forma, pode-se dizer que as ferramentas - como o mapeamento -, são aplicadas às pessoas, não com base na observação e percepção do gestor.

Brandão (2012) afirma de maneira assertiva que os processos de gestão de pessoas devem ser estrategicamente interdependentes – e não isolados como nos modelos tradicionais de gestão. O desempenho de um processo depende da competente atividade do outro, de forma que todos se influenciam em uma reciprocidade necessária.

Dutra (2013) ressalta sua percepção sobre a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa, por meio da discussão das competências organizacionais. Nesta concepção, orientada para o uso do conceito de competências para o desenvolvimento de um sistema integrado e estratégico da gestão de pessoas, verifica-se a interação do intento estratégico das competências organizacionais e individuais.

O autor supracitado também destaca, como desafio na atual gestão de pessoas, desenvolver o comprometimento das pessoas para com os objetivos da organização. Para atender a todas as demandas que o mercado exige, as empresas percebem que os contratados precisam ser diferentes do perfil requerido até então. Não existe mais tanta submissão e obediência, mas sim, autonomia e liberdade, a fim de se adaptar às situações do cotidiano profissional. Ou seja: quanto mais as organizações se desenvolvem, mais elas dependem de pessoas.

Dutra (2013) e Rodrigues (2010) reiteram a necessidade de que a gestão de pessoas esteja relacionada integralmente com a estratégia da organização, além de concentrar pessoas que possam se desenvolver e ser desenvolvidas a partir de suas competências, com o intuito de alinhar-se às competências da organização, a fim de atingir as estratégias organizacionais.

Bucur (2013), por sua vez, aponta que a competência não permite prever por si só o nível de desempenho de uma organização, pois é relevante considerar outros elementos que influenciam as competências organizacionais, como: motivação; percepção social; inteligência emocional, social e moral; entre outros atributos.

Sanguí (2016), finalmente, menciona que algumas organizações trabalharam o conceito a partir do desenvolvimento de pessoas, desde a concepção do processo até a sucessão. Mas ainda é premente a adoção de um modelo de competência nas organizações. O autor ressalta que, por existir uma variedade de fatores organizacionais que interferem no modelo de gestão de competências – como filosofia de gerenciamento, requisitos do cliente, necessidades de negócios, entre outros – e que variam de uma organização para outra, exige-se uma abordagem personalizada das competências no local de trabalho.

### 3 Metodologia



Baseando-se nas características do tema, o tipo de pesquisa definido para este estudo foi o de pesquisa diagnóstica. A abordagem é qualitativa que, segundo Richardson (2012), pode descrever a complexidade de determinado problema, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento do comportamento dos indivíduos e das organizações.

Utilizou-se, como estratégia de pesquisa, o estudo de campo. De acordo com Gil (2002, p. 53), este permite que o pesquisador

[...] focalize uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo [...] ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo.

Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como exploratória, descritiva e analítica. Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, são as mais adequadas quando os pesquisadores estão preocupados com a atuação prática. Para Triviños (2010), a pesquisa exploratória permite ao pesquisador aumentar a experiência em torno de determinado problema ainda pouco estudado ou conhecido. Perovano (2014) afirma que o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo estudado, permitindo estabelecer relações entre as variáveis, para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

Quanto aos meios, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica e documental. Segundo Gil (2008, p. 51), ambas são semelhantes, mas a diferença entre elas está na natureza das fontes: enquanto a primeira se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a segunda vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

O levantamento documental deu-se por meio de material disponibilizado pela IE e a base da análise comparativa procedeu-se a partir do embasamento bibliográfico realizado no entorno dos temas de gestão de pessoas, modelos e gestão por competências. O estudo centrou-se na realidade de uma IE única, e seu tratamento foi norteado com caráter de profundidade e detalhamento. Na primeira fase da pesquisa foi realizado o levantamento bibliográfico, com dados secundários, tendo como fonte de pesquisa: livros, revistas, periódicos relevantes na área, e banco de teses e dissertações.

Para o tratamento dos dados coletados, Mozzato e Grzybovski (2011) sugerem a utilização do método da análise de conteúdo, que se aplica à pesquisa qualitativa, sendo composto por três etapas básicas, distintas e complementares: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

Seguindo as orientações de Gil (2008), foram realizadas entrevistas, com roteiro semiestruturado, com 11 gestores da IE, a fim de diagnosticar as práticas da gestão de pessoas do local, comparando-as ao modelo por competências. Os entrevistados foram: Alta gerência/administração – diretor geral e diretor administrativo; gerência de RH – responsável pela área de Recursos Humanos na IE; Gestão educacional – diretor(a) escolar da educação infantil e ensino fundamental (1º ao 5º ano), diretor do ensino fundamental (6º ao 9º ano) e ensino médio, diretor(a) de graduação e diretor de pós graduação; demais gestões ligadas à direção administrativa – diretor de desenvolvimento estudantil, diretor de desenvolvimento espiritual, diretor esportivo, diretor musical e artístico.

As questões elaboradas para a pesquisa foram dispostas em duas etapas. Na primeira etapa, a proposta foi realizar um questionário sociodemográfico para definir o perfil dos



respondentes. Na segunda etapa, foram construídas perguntas abertas, em que todos os processos de gestão de pessoas foram abordados. As entrevistas, depois de gravadas, foram transcritas na íntegra para análise posterior.

A Instituição de Ensino (IE) envolvida neste estudo localiza-se no interior do estado de São Paulo, na Região Metropolitana de Campinas. Fundada em 1949, é uma instituição de ensino básico e superior, confessional, ligada a uma instituição religiosa. Possui, atualmente, cerca de 5.500 alunos e 500 funcionários. Estudam na IE alunos de diversas origens geográficas, culturais e religiosas. Atualmente, a IE oferece os cursos superiores de Administração, Ciências Contábeis, Educação Física, Pedagogia, Publicidade e Propaganda, e Sistemas de Informação, com propostas de implantação de vários cursos nos próximos anos.

#### 4 Análise dos resultados

Quanto ao perfil dos respondentes, verificou-se: **Idade:** 9,1% possuem entre 18 e 30 anos; 36,4% possuem entre 30 e 50 anos; e 54,5% possuem mais de 50 anos; **Gênero:** 18,2% são do sexo feminino e 81,8% são do sexo masculino; **Estado civil:** 81,8% são casados; 9,1% divorciados; e 9,1% solteiros; **Escolaridade:** 18,2% possuem curso superior completo; 27,3% são especialistas; 45,5 são mestres; e 9,1% são doutores; **Tempo na IE:** 36,4% entre 6 a 10 anos na instituição. Somando os que estão de 11 a 20 anos com os que estão há mais de 20 anos, chega-se à mesma porcentagem de 36,4%; **Tempo na função:** 18,2% dos respondentes exerce a mesma função entre 3-5 anos. 54,5% exercem a função há mais de 10 anos; **Área de atuação:** dos 11 participantes, 10 fazem parte da diretoria da educação infantil, básica e superior.

A seguir, serão apresentados os resultados das entrevistas com a amostra pesquisada, por meio de quadros, precedendo a discussão dos mesmos.

A primeira questão tratou da verificação da participação dos gestores no planejamento estratégico da Instituição.

**Quadro 1:** Participação e forma de participação do Planejamento Estratégico da Instituição

|    |   |
|----|---|
| R1 | Afirma que participa, porém de forma passiva, porque o modelo não permite muitas mudanças, as opiniões acontecem mediante um modelo que já vem pré-estabelecido nas reuniões.   |
| R2 | Afirma que a missão e visão vêm estabelecidas da mantenedora, portanto não sabe quem fez. Afirma, sobre os objetivos estratégicos, que, se existem, não sabe da existência. Sobre as metas, afirma que existem metas gerais, porém nada específico. Na sua área de atuação procura estabelecer objetivos e metas. |
| R3 | Afirma que participa de forma direta dentro da área de graduação, sendo esta organizada e acompanhada por comissão periodicamente, e com a participação dos outros <i>campi</i> institucionais que a mantenedora possui.  |
| R4 | Participa do planejamento estratégico de forma direcionada: tricampi, organizado pela mantenedora, acontece anualmente e é revisado todo planejamento estratégico por área e depois acontece a fusão para todas as áreas dos três campi, e acontece também o planejamento local.                                  |
| R5 | Afirma que a missão e a visão vêm prontas para a instituição, portanto sua participação é pequena, assim também acontece com os objetivos estratégicos, considerando seu envolvimento com datas e metas pontuais em todo o processo.  |
| R6 | Afirma que participa de reuniões a respeito dos processos, trazendo sugestões, ouvindo, compartilhando ideias objetivando o bem estar do alunado.   |
| R7 | Afirma que estrategicamente participa pouco, e sim desenvolve seu trabalho como apoio à direção administrativa, já que é coordenador do setor de Recursos Humanos.  |
| R8 | Afirma que participa tanto da elaboração do planejamento estratégico tricampi, organizado pela mantenedora, quanto do planejamento local. Afirma também que a visão e a missão não mudam, porém foi construída tricampi também. Valoriza a observância dos fatores críticos dentro da IE.                         |
| R9 | [...] participação junto aos demais diretores e diretor geral da instituição, estabelecendo metas a serem atingidas de acordo com as necessidades da escola, considerando o cenário político e econômico do país.   |





|            |   |
|------------|---|
| <b>R10</b> | [...] participação nos objetivos e metas com ideias, concordando e discordando quando necessário. Afirma que a missão e visão já são estabelecidas por um órgão superior. |
| <b>R11</b> | [...] participação direta no processo, sendo esta por meio de colegiado dentro de seu segmento.   |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Mediante os resultados do Quadro 1, depreende-se que o planejamento estratégico é um processo organizacional do qual administradores fazem parte. Em análise, todos os diretores participam de reuniões que tratam de assuntos de práticas e processos organizacionais, porém, verificou-se que nem todos admitem ter uma participação efetiva nos processos, desconhecendo a pré-existência de um planejamento estratégico, ou entendendo que sua participação se resume à superficialidade de decisões do processo pré-estabelecido por uma direção de maior escalão.

Na evolução histórica da área de RH e/ou Gestão de Pessoas, retratada por Dutra (2012) e Gil (2016), observa-se que, a partir de 1990, a ênfase está em parcerias, ações estratégicas, compartilhamento de inteligências entre organização e indivíduos. Todavia, de acordo com as respostas da entrevista, esta não é uma prática na diretoria da instituição.

Dutra (2012), ao tratar sobre movimentação e gestão estratégica de pessoas, menciona a influência mútua entre gestão estratégica de pessoas e estratégia organizacional, considerando que esta acontece baseada na percepção que a organização tem do contexto no qual está inserida, e na capacidade para interagir com esse contexto. Segundo o autor, a percepção acontece na rotina da organização, em que todos que fazem parte dela, sem exceção, sentem, interpretam, internalizam, sendo capazes de oferecer resposta aos estímulos referentes ao ambiente organizacional. Os respondentes não percebem a instituição e o grupo de diretoria como uma unidade, e sim a fragmentação desta, observando e considerando apenas seu segmento dentro do processo de atuação. A partir disso, a instituição pode mostrar-se frágil em relação às suas bases conceituais, suas diretrizes.

O gerente da área de recursos humanos afirma que sua participação no processo de elaboração é indireta, pois sua atuação é apoiar a direção administrativa com relatórios. Fidelis e Banov (2007) afirmam que são poucas as organizações que trabalham com a gestão de pessoas, mantendo ainda padrões mais autoritários e tradicionais, sendo que algumas delas não valorizam a área de Recursos Humanos, e sim a de Marketing ou Finanças, como é possível verificar na afirmação do respondente.

Na próxima questão, o objetivo foi verificar o mapeamento de competências dentro da Instituição, analisando sua relação com o planejamento estratégico da mesma, além da participação do gestor no processo.

**Quadro 2:** Existência e participação do processo de mapeamento de competências e a relação com o planejamento estratégico da instituição

|           |   |
|-----------|---|
| <b>R1</b> | Afirma que não acredita na existência formal deste processo, porém acredita que aconteça na informalidade. Como não conhece esse mapeamento, não participa.   |
| <b>R2</b> | Afirma que não conhece a existência, mas acredita que não tenha. Afirma que em sua área elabora algo similar.   |
| <b>R3</b> | [...] só tem mapeamento para os coordenadores de coordenação do ensino superior, porém, há planos para que o RH tenha um mapa para as funções mais técnicas, considerando que, em 2016, todos serão mapeados.       |
| <b>R4</b> | Afirma ser este um desafio para a instituição, mas a mesma não possui este processo, e sim um mapeamento das funções.   |
| <b>R5</b> | Afirma que no nível do qual faz parte não há mapeamento de competências, e revela o reconhecimento da necessidade de ter um processo desse tipo.  |
| <b>R6</b> | Afirma existir em sua área de atuação. A manutenção disso é realizada através de reuniões com chefes de departamentos, para a verificação das ideias, projetos e alinhamentos para com o esperado pela instituição. |



|            |  |
|------------|--|
| <b>R7</b>  | Afirma ter mapeamento de cargos e salários para o ensino superior, porém, não acontece o mapeamento por competências.  |
| <b>R8</b>  | Afirma que o mapeamento de competências está em construção, porém é realizado de maneira informal.   |
| <b>R9</b>  | Afirma ter, dentro do planejamento escolar, um perfil e a atribuição de como deve ser o profissional para as áreas que fazem parte de seu segmento.                            |
| <b>R10</b> | [...] nunca recebeu nada referente ao assunto, porém exerce o mapeamento de forma empírica com seus colaboradores, e cada um sabe exatamente quais são suas responsabilidades. |
| <b>R11</b> | Afirma não ter, porém baseia-se nos regulamentos que dizem quais as atribuições de cada função. Às vezes, há uma sobreposição de funções, por não haver o mapeamento.          |

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os resultados apresentados no Quadro 2, 63,6% dos respondentes entendem que não há um mapeamento de competências na instituição; 27,3% responderam afirmativamente sobre a existência do mapeamento ou algo parecido, ainda que apenas para seu segmento; e 9% disseram estar em construção. Infere-se que os respondentes têm o conhecimento a respeito do conceito de mapeamento e até o fazem, entretanto, não dentro de um padrão, de um protocolo pré-estabelecido pela instituição.

Diante dos expostos, evidencia-se que, na instituição, há um único mapeamento das funções, por área, ainda que, segundo Gimenes (2009), o mapeamento seja uma ferramenta formal para a identificação de competências.

Na questão seguinte, o objetivo foi verificar como funciona o processo de recrutamento e seleção de pessoas na Instituição, analisando o levantamento das competências dos interessados e sua compatibilidade com as competências traçadas pela Instituição, além da participação do gestor no processo.

**Quadro 3:** Funcionamento e participação do processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas na Instituição

|            |  |
|------------|--|
| <b>R1</b>  | Afirma que [...] a seleção é feita de acordo com a missão, visão e filosofia da instituição. A verificação das competências funciona de uma forma empírica.  |
| <b>R2</b>  | Afirma realizar o levantamento das competências baseado naquilo que ele necessita e julga ser necessário para área musical e artística, porém não realiza um paralelo com a missão, visão, da instituição. Afirma, porém, que a escolha e a busca de pessoas são realizadas de acordo com as competências esperadas [...]. |
| <b>R3</b>  | O recrutamento e seleção são feitos por meio de currículos, de indicações, encaminhado para entrevistas; é solicitado que seja dada uma aula sobre o assunto da disciplina [...].  |
| <b>R4</b>  | No processo de contratação [...] é procurado currículo no próprio RH, que é quem tem as pastas dos currículos das pessoas interessadas, e procura-se realizar entrevistas. Por vezes, não é procurado currículos via RH, e o processo ocorre por indicações ou por transferência dentro da própria IE.                     |
| <b>R5</b>  | Em um nível dos funcionários gerais a seleção é realizada no RH, por currículo, por indicação; porém, no nível destes que têm credencial (obreiros), o processo é diferenciado e mais complexo, não passando pela abordagem de competências.   |
| <b>R6</b>  | Recebem currículos para análise, realizam entrevistas para verificar se o perfil da pessoa é compatível ao que a área exige e, depois, verifica-se qual a pessoa que se encaixa melhor às necessidades dos setores. Verifica-se, também, referências, indicações, no processo de levantamento de informações.              |
| <b>R7</b>  | Recrutamento e seleção ocorrem de acordo com a necessidade dos setores, e com base na descrição de cargos e salários [...] é verificado o perfil, experiência [...]. Depois desse processo o gestor da área solicitante realiza uma outra entrevista, mais voltada para a parte técnica [...].                             |
| <b>R8</b>  | Afirma que, atualmente, é feito o processo de recrutamento e seleção, porém de uma maneira não formalizada, e sim pela experiência do trabalho e da vida.  |
| <b>R9</b>  | O processo de recrutamento e seleção começa com análise dos currículos. Às vezes descobrem profissionais nas visitas que realizam em outras instituições, ou no contato com outros diretores e colegas de trabalho. É através dos currículos que se tem ideia do perfil e competência dos interessados.                    |
| <b>R10</b> | Afirma que algumas áreas participam diretamente do processo de recrutamento e seleção, e outras não. Também, que não existe um processo formalizado [...]. O processo de recrutamento e seleção é  |



|            |   |
|------------|---|
|            | realizado por meio de entrevista [...].   |
| <b>R11</b> | [...] na pós- graduação há uma rotatividade grande de pessoas. Realizado o primeiro contato, sendo o currículo e a conversa positivos, então é encaminhado ao coordenador e compete a este a verificação e aprovação final. Só então é encaminhado ao RH. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 3, constatou-se que o processo de recrutamento e seleção existe na instituição pesquisada, porém o processo não é realizado dentro de um parâmetro estabelecido pela área de Recursos Humanos. Cada área tem autonomia para realizar o seu próprio procedimento de maneira empírica, ou seja, de acordo com a experiência profissional de cada líder. Nas respostas evidencia-se que a participação do setor de RH não é direta, mas sim, de apoio ao processo de recrutamento e seleção.

As ferramentas utilizadas para executar o processo são de conhecimento de todos os respondentes, que consideraram currículos, indicações e entrevistas como tais. Conforme exposto por Dutra (2012, p. 68), ao abordar a movimentação de pessoas, ou seja, o processo de recrutamento e seleção, a captação faz parte da classificação dessa movimentação: “podemos incluir nessa categoria todas as ações da empresa na busca e seleção de pessoas para trabalhar com a empresa e/ou negócio, independentemente de qual seja o vínculo contratual”. Portanto, a prática da organização pesquisada está relacionada com o previsto pelo autor.

Verifica-se nas respostas que os critérios e parâmetros não são evidentes para as práticas de recrutamento e seleção na instituição pesquisada. Todavia, o recrutamento e a seleção por competências baseiam-se no levantamento das competências técnicas – emocionais e comportamentais – em relação ao cargo, o perfil do profissional e a cultura da instituição.

A próxima questão envolve a verificação do processo de desenvolvimento de pessoal dentro da Instituição, analisando os parâmetros e a participação do gestor.

**Quadro 4:** Funcionamento e participação do processo de desenvolvimento de pessoas dentro da Instituição

|           |   |
|-----------|---|
| <b>R1</b> | Não existe um plano formal, com delineamento técnico do que a pessoa tem que cumprir e quais são as competências que ela deve desenvolver [...]. Sobre programa de treinamento, acredita ser esporádico, e sobre treinamentos de alta <i>performance</i> , em seu segmento não existe!                                      |
| <b>R2</b> | [...] não há participação direta no processo de desenvolvimento, a menos que eles tragam o desejo de fazer algum curso de formação específica [...]. A instituição não oferece um treinamento para essas pessoas que não são fixas e/ou exclusivas. Para os demais existe algum tipo de treinamento para o desenvolvimento. |
| <b>R3</b> | Existe o treinamento mais voltado para o acompanhamento, mesmo, e a capacitação é constante. Já existe um plano anual, um departamento de assessoria docente que cuida dessa capacitação, assim como também o dos coordenadores. A mantenedora possui um plano para o desenvolvimento e acompanhamento dos coordenadores.   |
| <b>R4</b> | Afirma ter por áreas específicas. Periodicamente existem treinamentos específicos da área, mas são assuntos mais globais; não é algo muito específico para a função que ele exerce.   |
| <b>R5</b> | [...] Não tem conhecido se está instituído ou estatuído, mas há um esforço. Tem percebido que há programas de capacitação nos departamentos, em vários setores. Todavia, na área em que atua, é urgente a capacitação, pois não há.   |
| <b>R6</b> | Para a pessoa inexperiente, se oferece um treinamento possibilitando atender bem à instituição e crescer na função. São realizadas reuniões mensais para troca de experiências, enriquecimento mútuo, e aí são apontados os pontos que precisam ser melhorados.   |
| <b>R7</b> | O processo de desenvolvimento da pessoa é contínuo e por solicitação. A IE não deixa de fazer investimento em competência, treinamento, exemplo disso é o custeio do mestrado de alguns professores; mas não existe um programa formal, em que se acompanhe cada passo do colaborador.                                      |



|            |  |
|------------|--|
| <b>R8</b>  | [...] há investimento em treinamento e capacitação com o pessoal, ele mesmo faz e já fez muito. Ele, em particular, gosta de ser mentor de pessoas, e considera que isso faz toda a diferença na vida de quem faz e na vida de quem recebe. Não é esporádico [...].                                      |
| <b>R9</b>  | [...] capacitações para o seu segmento acontecem. Geralmente no início do semestre estas capacitações são intensificadas; são chamados profissionais que possam capacitar os professores. Durante o ano isso também acontece: há reuniões pedagógicas bimestrais, há troca de informações, ideias [...]. |
| <b>R10</b> | [...] os professores tem sempre, menos do que a respondente gostaria, mas tem, e acontece por meio de reuniões pedagógicas para as professoras trocarem ideias. São realizadas reuniões esporádicas com todos os departamentos do seguimento, para verificar e dar orientações [...].                    |
| <b>R11</b> | [...] na pós-graduação não existe, porque se trabalha com módulos, então a pessoa dá de 30 a 45 aulas e vai embora. O formato não exige este tipo de coisa, é uma pós-graduação <i>lato sensu</i> ; se fosse <i>stricto sensu</i> exigiria, mas não neste caso.  |

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

De acordo com os resultados apresentados no Quadro 4, constatou-se a existência do desenvolvimento da pessoa contratada na instituição pesquisada, porém, não de maneira formalizada e organizada. O desenvolvimento organizacional é um fator que oscila a capacidade da organização em relação à movimentação de pessoas. Em relação a isso, Dutra (2012, p. 188) afirma que “quando temos baixo desenvolvimento da empresa, as oportunidades de desenvolvimento diminuem e a empresa perde sua capacidade de atração e retenção. Nesses casos, a empresa deve preocupar-se em criar movimentos para conseguir desenvolver seus quadros de forma contínua”.

Dutra (2012, p. 101) menciona que o conceito de desenvolvimento está atrelado à “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.” Porém, a partir desta conceituação, é necessário que as ações estejam pautadas nas seguintes práticas: mensuração do desenvolvimento, perenidade e comparabilidade dos padrões e desenvolvimento como patrimônio da pessoa.

Sendo assim, quando cada área realiza o seu processo de maneira isolada, corre-se o risco de gerar dissonância entre elas, ou maximização dos investimentos de forma negativa. No caso de haver um processo organizado, seria fácil saber quais as necessidades específicas e afins de cada área, podendo otimizar os acompanhamentos e desenvolvimento do pessoal.

A questão seguinte envolve a verificação do processo de acompanhamento e avaliação de desempenho da pessoa contratada, analisando a relação de Recursos Humanos, periodicidade da avaliação e a participação do gestor no processo.

**Quadro 5:** Processo de acompanhamento e avaliação de desempenho de pessoal da Instituição

|           |  |
|-----------|--|
| <b>R1</b> | [...] o processo de acompanhamento e avaliação de desempenho da pessoa contratada ocorre [...] no dia a dia. Não há avaliação formal. Não há procedimento definido pela instituição para isso.   |
| <b>R2</b> | Não acredita que tenha um programa de avaliação do RH; em seu caso nunca recebeu. O processo de acompanhamento é realizado pelo próprio respondente e pela equipe administrativa, descobrindo junto aos clientes o que está acontecendo.   |
| <b>R3</b> | [...] para os professores há uma vez por ano uma avaliação, por meio de um instrumento de avaliação institucional. Posteriormente, o resultado vem para a gestão e é enviado para os coordenadores. Cada professor, então, é chamado e recebe o resultado. Aí o resultado é trabalhado juntamente com o coordenador e professor. |
| <b>R4</b> | Afirma que não existe esta avaliação em seu seguimento. Considera um desafio, pois não tem avaliação de desempenho de seus contratados. O que é feito, às vezes, dentro dos setores: o setor tem avaliação da sua equipe; mas a instituição como um todo, não.   |
| <b>R5</b> | [...] não tem a cultura da avaliação, pois como a instituição é um ambiente corporativo, onde as pessoas moram e trabalham juntas, há um clima de irmandade muito enraizada, por isso a avaliação, às vezes, é compreendida como punição [...].  |



|            |  |
|------------|--|
| <b>R6</b>  | [...] não existe a cultura do RH em realizar treinamentos. [...] a responsabilidade do gestor em realizar esta avaliação da pessoa [...]. Faz avaliações com seu pessoal, sendo que o profissional faz sua auto avaliação, e juntos verificam o que precisa ser melhorado [...].           |
| <b>R7</b>  | O respondente não respondeu diretamente a esta questão, porque a respondeu junto à anterior, dizendo que os processos que existem neste sentido são realizados pela diretoria, porém desconhece quais mecanismos métricos são utilizados.  |
| <b>R8</b>  | [...] os professores têm esse processo muito bem estabelecido: os alunos avaliam os professores, o gestor avalia o professor, que é o grupo mais pesado. Então, há avaliação institucional bem estabelecida, está formalizada, tem um padrão, uma formalidade, que ocorre semestralmente.  |
| <b>R9</b>  | [...] alunos avaliam os professores, há um formulário que eles preenchem. Este formulário procura abranger vários aspectos do profissional, do docente, a questão da didática, sua metodologia, seu critério de avaliação, a sua interação social com a sala [...].                        |
| <b>R10</b> | [...] a instituição nunca passou nada a ela a respeito disso, porém a respondente tem o próprio processo de avaliação para seu seguimento. É realizada uma auto avaliação e a avaliação da equipe administrativa com os professores, no levantamento de pontos fortes e pontos a melhorar. |
| <b>R11</b> | [...] existe uma avaliação. Ao término de cada módulo da pós-graduação, os alunos avaliam o professor. O processo ajuda a entender se aquele professor deve ser convidado em uma nova oportunidade ou não.   |

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No Quadro 5, todos apontam a necessidade de um processo de acompanhamento e avaliação formalizado pela instituição. Contudo, em nenhum momento os respondentes se posicionaram de modo a levar sugestões à diretoria sobre o assunto.

Outra questão importante a ser colocada é que a área de Recursos Humanos demonstrou saber da realização desses processos em alguns setores, mas não compreende como e quando são realizados os processos de avaliação. Ou seja, há uma alienação de informações de RH para com a diretoria, e vice-versa. Ao mesmo tempo, percebe-se que cada diretor realiza o seu processo de avaliação, mas não sabe como o outro diretor realiza. Se houver sinergia nas informações, todos poderão contribuir continuamente entre si, com ações positivas de melhorias nas ferramentas de aperfeiçoamento de práticas.

Segundo Dutra (2012, p. 161) “a avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento é um aspecto importante quando discutimos os investimentos efetuados pela empresa e pela pessoa em seu crescimento”. Porém, verifica-se que os respondentes, apesar de promoverem ações de desenvolvimento, não têm apoio processual, visando à efetividade dessas ações, que são baseadas no empirismo.

Na questão seguinte, verificou-se sobre a distribuição dos lucros da Instituição, e seus mecanismos de valorização e reconhecimento dos profissionais.

**Quadro 6.** Processo de distribuição de lucros e valorização dos profissionais da Instituição

|           |   |
|-----------|---|
| <b>R1</b> | [...] não sabe exatamente como acontece. Em relação aos mecanismos que a instituição oferece de valorização e reconhecimento dos profissionais, acredita que têm incentivos. Em relação a outros reconhecimentos, acredita que seja realizado também verbalmente [...]. |
| <b>R2</b> | [...] em seu seguimento acontecem reconhecimentos e valorizações por meio de elogios do trabalho feito, do desempenho. Diz que a instituição cumpre a lei [...].  |
| <b>R3</b> | Afirma que este ano houve participação nos lucros. Ela não fez parte do processo, porque já veio pré-determinado da área administrativa financeira. Oficialmente, não tiveram conhecimento dos critérios, mas houve a distribuição.                                     |
| <b>R4</b> | [...] a instituição é filantrópica, então não é visado o lucro [...]. Os lucros que acontecem na instituição permanecem na instituição e são investidos na mesma, não são distribuídos [...].   |
| <b>R5</b> | [...] desconhece. Sobre os mecanismos que podem valorizar e reconhecer os profissionais, afirma que é preciso crescer, melhorar. Acredita ser legal quando se institui uma visão por competências [...].  |
| <b>R6</b> | [...] não tem muita participação, porque isso já vem pré-estabelecido pelo sindicato. Sente-se feliz em saber que está tudo bem e que houve o pagamento da participação dos lucros [...].   |



|            |   |
|------------|---|
| <b>R7</b>  | [...] por ser entidade filantrópica, não existe lucro, porém, sem dúvida, existe um resultado. Com base neste resultado, faz-se um levantamento e a distribuição, que é o abono por convenção coletiva, por não poderem distribuir lucro, por causa da filantropia.                     |
| <b>R8</b>  | [...] a instituição é sem fins lucrativos, então, pretensamente, não há lucros, porque tudo é investido na própria instituição [...]. A valorização e o reconhecimento são feitos na parte social.  |
| <b>R9</b>  | [...] existem metas de matrículas. Quando o grupo atinge as metas, direta e indiretamente, no processo de rematrículas e matrículas novas, existe um prêmio para os professores.  |
| <b>R10</b> | [...] por ser uma instituição filantrópica, o lucro é investido na própria instituição, e os lucros também são repartidos. Sobre reconhecimento e valorização, ela diz ser muito de beijar, abraçar; ela é do toque, gosta de dar cartão. Acredita ser necessário valorizar [...].      |
| <b>R11</b> | Afirma que é uma questão que não depende da direção, porque o próprio sindicato estabelece um percentual pela folha de pagamento, que deve ser distribuído entre os professores. Independentemente se tem lucro ou não, eles já dizem qual será o percentual. É um processo impositivo. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se, nos resultados do Quadro 6, que não há distribuição de lucros, uma vez que a instituição é de caráter filantrópico. Poucos tinham informações completas, outros apresentaram respostas confusas a respeito da informação correta da distribuição de lucros. Isso demonstra relevância na preocupação com um processo desenhado e definido pela instituição, tanto sobre reconhecimento e valorização, quanto sobre as informações que são de interesse de toda a organização.

Cada segmento realiza maneiras informais de reconhecimento, mas não apresentam critérios para a realização dos mesmos, podendo causar dissonância relacional entre os próprios colaboradores ao saberem dos colegas que recebem recompensas diferentes do segmento em que atuam.

A próxima questão verificou o processo de remuneração e seus parâmetros, além da participação dos gestores no processo.

**Quadro 7.** Processo de remuneração de pessoal da Instituição

|           |   |
|-----------|---|
| <b>R1</b> | [...] dentro do seu seguimento é justo, por mais que o mercado ofereça um valor acima do que é oferecido na instituição [...]. A instituição oferece algum outro benefício que outras instituições e empresas não oferecem [...] Em relação ao plano de remuneração, acredita que no RH deva constar um plano de quanto ele entra ganhando e qual é o ajuste salarial [...]; sua participação neste processo é nenhuma. |
| <b>R2</b> | Acredita que os profissionais são remunerados por aquilo que é dito como base em função. Sabe que existe um plano de remuneração dentro do salário base, mas não tem participação nisso para dizer se isso é ou não justo [...]. Não tem muita opção de opinião nesse processo.   |
| <b>R3</b> | Afirma que para o ensino superior existe um plano de carreira. Dentro deste plano de carreira todos são remunerados de maneira justa. A remuneração está dentro do plano de carreira que é conhecido por uma grande maioria e está de acordo, também, com o que o mercado oferece.  |
| <b>R4</b> | [...] participa na elaboração do projeto de plano de remuneração, existe o plano de carreira. Uma vez por ano se reúne com os demais <i>campi</i> para ajustarem valores [...]. Afirmo que remuneração é compatível com o mercado, talvez não seja justa [...].   |
| <b>R5</b> | [...] há uma cultura de comunidades fechadas [...], até atas de reunião, é algo cultural. Essa desconstrução do medo só vai mudar na medida em que forem mais bem arejados os métodos de gestão e tornar a gestão verdadeiramente mais participativa.   |
| <b>R6</b> | [...] a remuneração é realizada de acordo com o piso salarial baseado no mercado. No caso desta instituição que é ligada institucionalmente a mais <i>campi</i> , procuram fazer de maneira homogênea, para que não haja discordância. Acredita que seja justo e compatível.  |
| <b>R7</b> | [...] existe o plano de carreira, é realizada uma equiparação.  |
| <b>R8</b> | [...] existe o plano de carreira, sendo este bem estabelecido, homologado, e em funcionamento. Há um período para que as pessoas, através da própria avaliação, avancem no plano de carreira [...]. Sua participação nisso foi na construção do plano de carreira, quando foi estabelecido, há cerca de 7 anos.   |



|            |   |
|------------|---|
| <b>R9</b>  | [...] são remunerados de forma justa [...]. De forma geral, percebe que os funcionários estão satisfeitos com a remuneração [...], tem bom clima organizacional [...].  |
| <b>R10</b> | [...] não participa, é uma coisa pronta que a própria instituição já tem. O que ela faz é lutar, por exemplo, por uma melhoria de salário. Quanto a isso tem pouco a fazer, mas trabalha pela valorização do ser humano, para atender a alguma necessidade intrínseca do funcionário. |
| <b>R11</b> | Afirma que existe um plano que vem da própria mantenedora, para os três <i>campi</i> , em relação ao seu seguimento; um valor flexível, em tese, dentro de parâmetros que dependem do tempo de casa e nível de titulação.   |

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 7, salienta-se que a remuneração é justa e compatível com o mercado, apesar da maioria dos respondentes ter respondido empiricamente, ou seja, de acordo com sua experiência na função. Apenas os respondentes 4, 7 e 8 deram detalhes sobre o plano de remuneração, contemplando a organização como um todo. Sugere-se que estes tenham acesso às informações a respeito do assunto ou façam parte do processo de elaboração do plano de remuneração. De qualquer forma, sobre estes recai a responsabilidade de propagar informações idôneas à diretoria, pois há incoerência nas explicações.

Dutra (2012) sugere que vários autores definem o mercado de trabalho como elemento de referência para a determinação dos salários. De acordo com as respostas referentes à remuneração, utiliza-se o mercado como base na construção salarial. Porém, o autor sugere considerar outras referências, como analisar o conjunto de necessidades básicas dos empregados e encontrar soluções para atendê-las.

A próxima questão verificou sobre o conhecimento do conceito de plano de carreira por parte dos gestores.

**Quadro 8.** Conceito de plano de carreira

|            |  |
|------------|--|
| <b>R1</b>  | Afirma saber o que é plano de carreira [...]; exige alguns pré-requisitos para se enquadrar na função [...]. É mostrado para o funcionário como vai estar daqui a alguns anos, qual a promoção que vai ter se tiver algum tipo de especialização a mais, melhor desempenho, e isso tem implicações de aumento salarial também. |
| <b>R2</b>  | [...] é um plano de desenvolvimento do trabalho paralelo com a remuneração, para traçar uma meta do funcionário, de onde ele está e até onde deve ou pode chegar [...]. Não conseguiu perceber, neste tempo, se o setor de RH tem chamado funcionário por funcionário para dizer sobre o plano de carreira [...].              |
| <b>R3</b>  | [...] plano de escalonamento do tempo de trabalho do funcionário dentro da empresa e tudo que ele faz é valorizado, fazendo realmente com que ele vá mudando de status ao longo do tempo [...].  |
| <b>R4</b>  | Explica que o plano de carreira foi elaborado há quase dez anos, inicialmente no ensino superior e depois na educação básica [...].  |
| <b>R5</b>  | Afirma que existe, porém desconhece.   |
| <b>R6</b>  | Explica que plano de carreira normalmente é feito por função, começa com um percentual para iniciante e o funcionário é avaliado periodicamente e lhe é atribuída uma pontuação, resultando em uma melhora na remuneração.   |
| <b>R7</b>  | Explica sobre plano de carreira na resposta anterior.  |
| <b>R8</b>  | [...] é uma forma de reconhecimento do profissional, de estimulá-lo a crescer, a continuar na sua formação, a investir nele mesmo.   |
| <b>R9</b>  | Afirma saber o que é plano de carreira e explica que deve acontecer ao longo da história do funcionário, do professor, na instituição e o salário dele vai subindo, não seguindo apenas o dissídio, mas em reconhecimento ao bom trabalho, ter metas de reajuste de salário ao longo dos anos de instituição.                  |
| <b>R10</b> | Afirma saber e explica que à medida que as pessoas estão na empresa, vão crescendo em pontuação, de níveis, e de acordo com este nível, o salário vai sendo ajustado e isso é um incentivo para a pessoa se preparar melhor.   |
| <b>R11</b> | O respondente baseia-se na mesma resposta da questão anterior.   |

Fonte: Elaborado pelos autores.



Com exceção de um respondente, todos conhecem o conceito sobre o plano de carreira. Todavia, o conceito que eles têm sugere que seja a prática da instituição da qual fazem parte. A prática é baseada em cargos e salários, que define uma pontuação inicial para quem está começando, ou que tenha a titulação específica para a função e, a partir disso, é realizada uma prospecção gradativa de melhoria salarial. Se durante o tempo de trabalho o funcionário adquire uma titulação superior àquela que começou, esta também é considerada como motivo de mudança de nível, de pontuação.

Depois de verificar o conhecimento dos gestores em relação ao plano de carreira, a investigação seguiu com o propósito de verificar a existência do mesmo na Instituição e, também, sobre como seria seu funcionamento.

**Quadro 9.** Plano de carreira na instituição

|            |   |
|------------|---|
| <b>R1</b>  | [...] existe plano de carreira apenas para o ensino superior e para as outras áreas ainda não. Porém, existe uma proposta de ter este plano de carreira [...].  |
| <b>R2</b>  | Afirma que existe, mas não conhece o plano de carreira da instituição. Sabe que existe um plano de carreira de cargos e salários, existe um processo, mas não foi apresentado a ele.  |
| <b>R3</b>  | Afirma que para Ensino Superior tem o plano de carreira desde 2007, diz ser muito bom e refletindo em uma estabilidade no corpo docente.  |
| <b>R4</b>  | Afirma que a pergunta já foi respondida na questão anterior.  |
| <b>R5</b>  | Afirma que sabe da existência, mas desconhece.  |
| <b>R6</b>  | Afirma que tem na instituição, porém resumiu-se à resposta da questão anterior.   |
| <b>R7</b>  | [...] explicou como funciona o plano carreira [...]. Já participou duas vezes junto à mantenedora nas discussões sobre o plano de carreira da educação básica [...], discutiu a adequação do plano de carreira da educação básica [...].                                      |
| <b>R8</b>  | Afirma que sua resposta para esta pergunta está na resposta da questão 7.   |
| <b>R9</b>  | Afirma que ainda não existe, mas está em estudo.  |
| <b>R10</b> | Afirma que sim, e é da mesma forma que explicou na questão anterior. Lembrando que há uma equiparação salarial de acordo com tempo na função.   |
| <b>R11</b> | [...] o plano de carreira é para o professor da instituição, e já existe um parâmetro pré-estabelecido para cada situação [...]. Se o professor vem esporadicamente lecionar, que é um dos casos da pós-graduação, então o profissional está dentro de outro parâmetro [...]. |

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O plano de carreira existe na IE, contudo, apenas para o ensino superior. Para a educação básica o plano de carreira encontra-se em processo. Todavia, estas informações não são sabidas por todos os diretores que compõem a instituição pesquisada.

Alguns dos respondentes mencionaram que o plano de carreira existente foi construído prevendo o tempo de 10 anos do funcionário dentro da instituição. Na aplicação do sistema de administração de carreira, Dutra (2012) aborda três momentos: início, crescimento e final da carreira. Entretanto, ressalta que, no momento de crescimento, as organizações conseguem monitorar o momento inicial do crescimento das pessoas na carreira e, depois, abandonam essa prática.

Sobre o momento final da carreira, diz que são raras as organizações e pessoas que têm clareza sobre: “temos encontrado, em várias empresas, pessoas que estão no teto de suas carreiras há muitos anos, sem perspectivas de desenvolvimento, e bloqueando o acesso de pessoas que vêm crescendo”. (Dutra, 2012, p. 109).

De acordo com as informações dadas pelos respondentes, não foram apresentadas quais práticas são previstas após os 10 anos dentro do plano de carreira.

Para finalizar a pesquisa, verificou-se, com base em Dutra (2012), se na gestão de pessoas da instituição envolvida existem características da gestão de pessoas por competências.

**Quadro 10.** Modelo de gestão de pessoas praticado na IE

| Processos e Práticas da Gestão de Pessoas | Características/Modelo |
|---|------------------------|
|---|------------------------|





|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Movimentação de Pessoas          | Modelo Tradicional                                  |
| Desenvolvimento de Pessoas       | Práticas Empíricas                                  |
| Valorização de Pessoas           | Modelo Tradicional                                  |
| Mapeamento de Competências       | Práticas Empíricas/Referências - Modelo Tradicional |
| Gestão de Carreira e Remuneração | Modelo Tradicional                                  |

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A gestão atual da instituição é definida pelos respondentes como bem qualificada, empenhada por resultados, participativa, progressista, “antenada”, ousada, corajosa, que gosta de experimentar, democrática e teocrática, dinâmica, eficiente. Mas verifica-se a necessidade de melhorar a participação da diretoria em todos os processos da organização. Santos (2011) retrata a urgência em tornar a gestão cada vez mais participativa e estratégica, alinhada aos propósitos estratégicos, a partir do compartilhamento dos objetivos expostos pela organização.

## 5 Considerações finais

Nesta pesquisa, pretendeu-se diagnosticar o modelo de gestão de pessoas de uma IE do interior de São Paulo e verificar se este tem características do modelo de gestão por competências. Após realizar a investigação com base nos conceitos da gestão de pessoas, modelos de gestão, e gestão de pessoas por competências, os resultados obtidos possibilitaram alcançar os objetivos propostos na elaboração deste estudo, por meio da verificação da análise comparativa.

Mesmo diante de um cenário de mudanças, muitas organizações continuam praticando uma gestão antiga, como verificado na IE pesquisada. A mudança para uma gestão mais aberta e colaborativa pode parecer algo impactante, devido ao enraizamento de modelos obsoletos: perder o controle é uma ofensiva não atraente para os gestores organizacionais.

Ainda assim, conforme destacado no estudo, há a necessidade de um modelo de gestão de pessoas estratégico e integrado, ou seja, articulado por competências, que traz inovação no âmbito gerencial, promovendo melhorias consideráveis ao setor. Este modelo percorre todos os processos organizacionais previstos dentro da realidade profissional e mercadológica na qual empresas e pessoas estão inseridas e dependem umas das outras para obterem sucesso.

Na movimentação de pessoas, as práticas da gestão de pessoas da instituição pesquisada incorporam-se à abordagem tradicional e não à abordagem de competências. Apenas no setor do ensino superior é registrado o plano de carreira em funcionamento, porém, este se baseia nas funções, cargos e salários.

Na referida instituição, não há um desenho estruturado para o desenvolvimento das pessoas; o que acontece são ações empíricas, isoladas nos setores, que são definidas como desenvolvimento. Todavia, os integrantes da diretoria da IE percebem a inevitabilidade de se implantar um processo que seja estruturado.

Em relação à valorização de pessoas, a IE utiliza as informações de mercado, porém os padrões internos de equidade são definidos a partir do programa de cargos e salários previstos no plano de carreira, ou seja, são embasados na abordagem tradicional.

Também, não há um processo estruturado para o mapeamento de competências. O que acontece são, além de ações particulares em cada setor, consultas a regulamentos pré-estabelecidos com o perfil de cada função (algo que não existe para todos os segmentos).

Com relação à gestão de carreira e remuneração, ela existe, apesar de ser baseada nas exigências de cada função, diferenciando-se a partir de experiência, tempo do colaborador na instituição e titulações, e não na entrega da pessoa à organização, por meio de níveis de complexidade. Dessa forma, o plano de carreira atual é baseado em cargos e salários, algo que remete, também, a uma prática da abordagem tradicional.



A despeito de que o estudo constatou a existência de uma gestão de pessoas pautada em uma abordagem tradicional, mas permissiva à experimentação, abre-se a possibilidade da adoção de novas propostas para uma gestão de pessoas por competências, algo ainda mais pertinente porque os gestores possuem a consciência da indispensabilidade de mudanças, principalmente com relação à comunicação e participação na gestão para o alcance do sucesso.

O estudo conclui que o modelo de gestão de pessoas por competências atende às necessidades organizacionais da instituição. Ao incorporar o conceito de competência à sua gestão de pessoas, a IE estudada conseguirá estabelecer alinhamento e sinergia entre seus intentos estratégicos; aproveitará melhor as suas competências essenciais, tanto a nível organizacional quanto individual; e conseguirá agregar valor para a organização, às pessoas que ali trabalham e aos seus clientes. Para dar este salto, deve-se buscar melhorias compatíveis com a realidade organizacional, verificando as possibilidades existentes nos modelos norteadores para adequação da gestão de pessoas, otimizando a gestão.

Além da proposta de implantação de um novo método de gestão de pessoas relacionada às competências à instituição envolvida no presente estudo, como sugestão de estudos futuros, recomenda-se a continuidade da investigação do assunto em outras realidades organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, R.M. *et al.* (2008). Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, v. 37, n. 2, p. 7-19.
- Belfort, R. M. *et al.* (2012). Gestão por Competências: um novo modelo de gerenciamento. *Revista Gestão, Informação e Sociedade*, v. 2, n. 2, p. 39-53.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de Competências*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 2, p. 179-194.
- Bucur, I. (2013). Managerial Core Competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78(2), 365-369.
- Capuano, E.A. (2015). Gestão por competências no setor público. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371-394.
- Dutra, J. S. (2012). *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2013). *Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, D. A. *et al.* (2011). Mapeamento de competências gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba. In: 3Es, 5., Porto Alegre. *Anais...*, Porto Alegre: ANPAD.
- Fidelis, G. J., & Banov, M. R. (2007). *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: Érica.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. (2004). Alinhando estratégias e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo, Atlas.



- Gil, A. C. (2016). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos*. São Paulo: Atlas.
- Gimenes, C. H. (2009). *Formação de competências gerenciais*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. C. (2004). *Tecnologia na Gestão de Pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH*. São Paulo: Thompson Pioneira.
- Miranda Neto, J. H. *et al.* (2007). Gestão por Competências. In: SEGET, 4.. 2007, Rio de Janeiro. *Anais...*, Rio de Janeiro: SEGET.
- Moreira, W. R., & Munk, L. (2010). O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. *Revista Alcance*, 17(2), 178-191.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15(4), 731-747.
- Munk, L. *et al.* (2012). Alinhando estratégia e competências em contexto organizacional: um estudo em uma indústria química. *Administração em Diálogo*, 14(2), 43-75.
- Munk, L. *et al.* (2011). Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 4-52.
- Nakata, L. E., & Sousa, E. G. (2012). O conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégica das empresas atuantes no Brasil. *Economia & Gestão*, 12(29), 19-41.
- Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões. *Revista de Administração Contemporânea*, 12, 339-368.
- Perovano, D. G. (2014). *Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social*. Curitiba: Juruá.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, M. (2010) A incorporação do conceito de competências nas práticas da área de gestão de pessoas. In: SEMEAD, 3., 2010, São Paulo. *Anais...*, São Paulo: SEMEAD.
- Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping*. London: Sage.
- Santos, L. C. (2011). A evolução da gestão de pessoas: do departamento pessoal a gestão do capital humano. São Paulo: Ottoni.
- Silveira, V. N. S. (2014). Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas. *Revista Pretexto*, 15(4), 114-133.
- Slocum, J. *et al.* (2014). Executing business strategies through human resource management practices. *Organizational Dynamics*, 43(2), 73-87.
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As quatro faces de RH. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594-614.
- Trivinos, A. N. S. (2010). *Introdução à pesquisa de ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Wood Jr., T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950–2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243.
- Zarifian, P. (2012). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.