

## **Gestão por Competências no SEBRAE/PE: Uma Análise Crítica dos Indicadores que compõem o Placar Individual de Carreira**

*Elias Eduardo Damasceno Rodrigues<sup>1</sup>, Maria Tereza Caldas Alencar<sup>2</sup>, Mauricio Vitor Souza Oliveira<sup>3</sup>, Nilson Fernando Marcos Rodrigues<sup>4</sup>, Erika Maria Jamir de Oliveira<sup>5</sup>*

**Resumo:** A Gestão por Competências é um método de Gestão de Pessoas pautada no desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Para o gerenciamento do seu capital humano, o SEBRAE/PE adota, baseado na Gestão por Competências, o denominado Sistema de Gestão de Pessoas (SGP). Este trabalho analisou o modelo de gestão por competência, especialmente o acúmulo de pontos no placar individual de carreira. O estudo é descritivo e os dados foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e análise documental. Observou-se a preocupação do SEBRAE/PE com a atualização, transparência e organização do processo, além da prática internalizada do feedback. Sugere-se, no entanto, mudanças nos métodos de certificação dos funcionários e implantação de novo modelo de avaliação.

**Palavras-chave:** gestão por competências, gestão de pessoas, SEBRAE.

## **Management by Competencies at SEBRAE / PE: A Critical Analysis of the Indicators that are part of the Individual Career Score**

**Abstract:** The Management by competences is a managing method based on the development of individual and collective competences. To manage its human capital, SEBRAE/PE adopts, based on Management by Competencies, the so-called People Management System (GSP). This work analyzed its model of competence management, especially from an individual score career. The study is descriptive and the data was gathered through bibliographic research and documentary analysis. It was noticed that SEBRAE/PE concerns about updating, transparency and organization of the process, besides the practice of feedback. It is suggested, however, changes in the methods of employees certification and implementation of a new evaluation model.

**Keywords:** competency management, people management, SEBRAE.

---

<sup>1</sup> Administrador, Bacharel, Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), eliasdamasceno@gmail.com, Juazeiro-BA, Brasil;

<sup>2</sup> Administradora, Bacharel, Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), mterezacaldas@gmail.com, Petrolina-PE, Brasil;

<sup>3</sup> Administrador, Bacharel, Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), oliveiramvitor@outlook.com, Petrolina-PE, Brasil;

<sup>4</sup> Administrador, Bacharel, Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), Fernandomarcos18@hotmail.com, Petrolina-PE, Brasil;

<sup>5</sup> Administradora, Mestre, Instituto Federal do Piauí (IFPI), erikamariajamirdeoliveira@gmail.com, Paulistana-PI, Brasil.

## Introdução

A economia globalizada e evolução tecnológica, requer das organizações muito mais do que a manutenção da qualidade dos produtos e serviços e/ou aquisição de tecnologia para se manter-se e sustentar-se de forma competitiva. Para diferenciar-se, é necessário desenvolver algo difícil de ser copiado, a exemplo do conhecimento. Sendo assim, as organizações passaram a valorizar cada vez mais os processos internos e os atores envolvidos, sem deixar de acompanhar estrategicamente o ambiente externo.

É nesse contexto de necessária visão estratégica, que surge o que há de mais moderno na área da Gestão de Pessoas: a gestão baseada em Competências. Entende-se por Gestão por Competências o sistema que visa identificar, avaliar, desenvolver e monitorar as competências necessárias ao desenvolvimento eficiente das atividades que são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais. As competências, por sua vez, são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo expressa, ou seja, é a soma da capacidade/aptidão técnica e comportamental que ele possui (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Salles e Rocha apud Garcia (2013) apontam a Gestão por Competências como um modelo que visa orientar a gestão para resultados, alinhando competências individuais e estratégias organizacionais. Como principais vantagens deste modelo, Casanova (2013) cita a possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade; o desenvolvimento de equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho; a identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização; e, finalmente, o gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta.

Para Henklain *et al.* (2016), o modelo de gestão por competências é pouco conhecido e compreendido, o que pode ser um grande desafio aos profissionais que optam pela sua implementação dentro das organizações. É importante, portanto, que novos estudos e experimentos envolvendo o tema sejam realizados e possam servir de base para os gestores interessados. Posto isso, o objetivo deste trabalho consistiu na análise do modelo de gestão por competências aplicado no âmbito do SEBRAE/PE, e, em especial, do processo de avaliação para acúmulo de pontos no placar individual de carreira, tendo como base a literatura pertinente ao tema.

## O Modelo de Gestão por Competências

Apesar da gestão por competências ser um termo que, intuitivamente, pareça de fácil conceituação no senso comum, não existe, efetivamente, na literatura um consenso a respeito de sua definição, permitindo uma certa diversidade de conceitos (HEKLEIN *et al.*, 2016). Fleury e Fleury (2001) consideram que o tema começou a ser abordado com maior afinco por meio da publicação do artigo de McClelland, em 1973, sendo, portanto, o ponto inicial para introdução do assunto a nível organizacional e acadêmico. Outrora, definições acerca da gestão por competências, compreendiam esse tema como uma necessidade básica de um indivíduo ou, mesmo, uma característica intrínseca de uma pessoa, que a permitia desenvolver um diferencial de desempenho na realização de atividades ou diante de algumas situações (HEKLEIN *et al.*, 2016).

No Brasil, segundo Cassandre, Endrici e Vercesi (2008 apud FLEURY e LACOMBE, 2003), o tema foi introduzido em meados dos anos de 1990, mais especificamente em 1996, Roberto Duarte publicou no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), um artigo intitulado, “A Noção de Competências na ARH”, o qual dissertava acerca de vários conceitos de competências, questionando sua relação e aplicabilidade à gestão de pessoas.

A gestão por competências, portanto, vem ganhando amplitude nos últimos anos tanto no ambiente organizacional, bem como, à âmbito acadêmico. Acompanhada das transformações políticas e sociais dos últimos tempos, apresenta-se como uma ferramenta eficiente para o desenvolvimento das pessoas alinhando com os objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004). Cassandre, Endrici e Vercesi (2008) afirmam que esse modelo de gestão é apresentado na literatura como um catalisador das energias da organização, ao passo que sintonizam a gestão de recursos humanos ao contexto e à estratégia da mesma. Visto que a modernização trouxe consigo ganhos expressivos com as novas tecnologias de comunicação e informação que, por sua vez, revolucionaram os processos, assim como, toda a estrutura organizacional e sua gestão, evidenciou e estabeleceu grandes desafios para uma nova formação coerente com tais mudanças, e sobretudo, a aquisição de novas competências, adequadas a este contexto profissional de constantes mudanças (BITENCOURT; KLEIN, 2007).

Tais mudanças ganham forma à medida que práticas e políticas de gestão de pessoas vão incorporando os reflexos de um mercado de trabalho em transição de um modelo tradicional, de gestão, para um modelo mais flexível e moderno. Oliveira (2010 apud FISCHER, 1998)

destacam sinais dessa transição nas formas de captação, desenvolvimento e remuneração dos indivíduos, uma vez que, tornou-se nítido a busca por profissionais com altos níveis de escolaridade, além da introdução de novas formas e práticas de estímulos ao autodesenvolvimento e a adesão à formas distintas de remuneração, tais como: remuneração variável e remuneração por competências.

Bonfim (2012), argumenta que o desenvolvimento de competências assume uma relação muito próxima com aumento de produtividade e motivação. Uma vez que o indivíduo têm consciência de suas habilidades e trabalha em prol de desenvolvê-las estando em um ambiente organizacional que se volta para estimular tais aspectos. A autora considera que só é possível medir o desenvolvimento dos indivíduos, mediante a gestão das habilidades, boas práticas e conhecimentos dentro da organização, viabilizado em virtude de um sistema de avaliação que capture e mensure tais competências.

Não obstante, às competências estão intimamente ligadas ao desenvolvimento profissional, as quais são destacadas como essenciais ao desempenho de algumas funções e emergem como um meio eficiente na aquisição de talentos, quando bem estruturados. Lamonato e Presser (2015), abordam essa questão dizendo que “a atração e seleção de pessoas pressupõem a definição do conjunto de competências necessárias para a realização das atividades de um cargo. Ter consciência do perfil profissional desejado é estabelecer quais são os conhecimentos, habilidade, atitudes e experiências esperadas para uma atuação adequada.”

A gestão por competências incorpora, portanto, o conceito de agregar valor, considerando como um dos resultados almejados ao se desenvolver com eficiência um indivíduo. Cassandre, Endrici e Vercesi (2008, p. 25) salientam que:

Se o sistema de gestão de pessoas estiver articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganhará legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização quanto para as pessoas que com ela mantém relação de trabalho. Incluir as competências individuais nessa relação pode promover uma convergência de interesses favoráveis ao desenvolvimento, das competências nas organizações e desta com as estratégias. Além disso essas estratégias podem estar apoiadas na ideia das core competências, ou produtos essenciais, que, por sua vez, demonstram uma dinâmica de conceitos utilizada de forma homogênea e de complementação, ao contrário da sensação de fragmentação.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a gestão de competências engloba um amplo sistema de gestão organizacional: “a partir da estratégia organizacional, ela direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos”

Ao passo que os estudos sobre Gestão de Pessoa foram avançando e foram desenvolvendo diversos modelos de Gestão desta importante área, criou-se um consenso, o qual Ceribeli e Almeida (2015) apontam que o comprometimento dos colaboradores, bem como seu preparo individual para assumir novas responsabilidades, está diretamente ligado ao sucesso da organização. Portanto, o capital humano é amplamente discutido como diferencial competitivo de qualquer organização.

O objetivo da gestão por competências é gerenciar as competências a nível individual. Uma vez que é realizada uma avaliação das necessidades das empresas nos diferentes níveis organizacionais estratégico, tático e operacional, as competências necessárias para o sucesso da organização são definidas, deve-se então, identificar as lacunas existentes no rol de competências disponíveis. Ceribeli e Almeida (2015) ainda descrevem que a Gestão de Competências pretende gerenciar o gap de competências e reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização, aproximando cada vez mais o cenário de competências existentes daquelas necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

A organização deve, previamente, definir quais são as competências necessárias para operar de forma superior aos seus concorrentes. Dutra (2011) defende que, baseada nas necessidades da organização, as competências devem ser selecionadas e estruturadas, de modo a garantir um desempenho superior do seu colaborador, através do conjunto de competências.

Definidas as competências, a organização procederá à verificação das pessoas presentes na organização, observando se elas possuem as competências valorizadas. Brandão e Bahry (2014) definem que “para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, por exemplo.”

O objetivo deste mapeamento é identificar *gaps*, que são as diferenças entre as competências necessárias para a organização e as existentes dentro da organização. Brandão e Bahry (2014) ressaltam que é importante realizar periodicamente esse mapeamento, uma vez que sua ausência tornará os gaps cada vez maiores com o passar do tempo. Além disso, dado o ambiente complexo das organizações, as competências exigidas podem se tornar obsoletas, exigindo assim, novas competências dos colaboradores. Um dos maiores obstáculos da gestão de competências, conforme Dutra (2004) está relacionado a identificação das competências demandadas pela empresa, de maneira a garantir vantagem competitiva.

Uma vez identificados, a organização deverá decidir de que forma irá agir: através de captação ou desenvolvimento de competências externas. Brandão e Guimarães (2001) define captação, como sendo a seleção de competências externas, bem como a sua integração ao ambiente organizacional. O mesmo autor também define desenvolvimento como o aprimoramento de competências internas já disponíveis na organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A seguir, ocorre o processo de acompanhamento e avaliação no qual a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho são monitorados, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados (BRANDÃO; BAHRY, 2014).

Por fim, na etapa de retribuição, conforme Brandão e Bahry (2014) a empresa pode reconhecer, através de premiações, remuneração diferenciada, pessoas e equipes mais produtivas que contribuíram significativamente para o alcance dos objetivos definidos pela empresa. Do contra poderá ocorrer o que Dutra (2004) define como “efeitos perversos”: a desarticulação conceitual em relação à prática, a exploração do trabalhador, o descolamento estratégico do modelo adotado, e a desarticulação com as pessoas.

## **Procedimentos Metodológicos**

A presente pesquisa qualitativa pode ser classificada como uma abordagem teórico-empírica, considerando como pesquisas teóricas aquelas que reconstróem teorias, conceitos e ideias para aprimorar os fundamentos teóricos; e como empíricas, aquelas que produzem e analisam dados, visando oferecer uma maior solidez às argumentações (DEMO, 2000).

É, também, de natureza exploratória, já que de acordo com Gil (2002), as pesquisas exploratórias, no geral, objetivam o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições, envolvendo levantamento bibliométrico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema de pesquisa e a análise de exemplos contextualizados.

Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se de estudo de caso, que consiste em um estudo profundo de um objeto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, possibilitando a descrição da situação do contexto em que a investigação está sendo realizada (GIL, 2002). O caso investigado abrange a gestão de pessoas da unidade pernambucana do SEBRAE.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco (SEBRAE/PE) é um órgão privado, sem fins lucrativos, criado para apoiar os pequenos negócios. De acordo com o seu site, a organização trabalha, desde 1972, com o objetivo de estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Para tanto, conta com mais de duzentos e trinta funcionários, divididos em oito unidades no estado.

Para o gerenciamento deste capital humano, a política adotada pelo SEBRAE/PE, denominada Sistema de Gestão de Pessoas (SGP), utiliza-se de um manual interno que já passou por sete revisões, visando adaptar-se tanto às novas diretrizes estratégicas da empresa, quanto aos novos desenhos organizacionais exigidos pela modernização do mercado.

A ferramenta estabelece políticas, diretrizes e procedimentos para a gestão do capital humano, e aborda temas de grande impacto profissional, tais como carreira, desenvolvimento, reconhecimento e cultura organizacional. Tem como base a Gestão por Competências – implantada em 2002 –, cuja última revisão, realizada em maio de 2017 e aprovada pelo Conselho de Direção Executiva, foi intitulada de SGP 8.0.

Ressalta-se que a realização deste estudo foi devidamente autorizada pela organização em questão, bem como o documento analisado foi concedido de maneira lícita, respeitando, desta forma, todos os aspectos éticos pertinentes.

## **A Gestão por Competências no SEBRAE/PE**

Para administração do intitulado Sistema de Gestão de Pessoas (SGP), o SEBRAE/PE utiliza-se de um Manual de Políticas e Procedimentos, documento que estabelece diretrizes necessárias à gestão do capital humano e que servirá de base para o conteúdo abordado nesta seção.

Como já visto, as competências englobam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando aplicadas, devem gerar bons resultados. De acordo com o Manual de Políticas e Procedimentos, as competências essenciais, vinculadas ao negócio do SEBRAE/PE e ao cumprimento da sua missão são as seguintes: promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas; promover o desenvolvimento da cultura empreendedora e fomentar o empreendedorismo; promover a gestão de conhecimentos sobre as Micro e Pequenas Empresas e o seu ambiente; articular e formular soluções inovadoras



para o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas; e articular parcerias para a criação de ambiente institucional favorável às Micro e Pequenas Empresas.

As competências essenciais resultam nas competências profissionais, que se dividem em técnicas, comportamentais e de gestão. Competências técnicas equivalem àquelas necessárias à realização de processos e projetos organizacionais, que variam em conformidade com o espaço ocupacional, podendo, também, variar o grau de complexidade. As competências comportamentais são as atitudes e os comportamentos que o colaborador deve ter para que os objetivos pessoais e coletivos sejam alcançados com sucesso. As competências de gestão, por outro lado, são exclusivas aos gerentes, e abrangem o alcance de objetivos estratégicos, os planos operacionais e a gestão do capital humano e de equipes. Todas as competências profissionais estão descritas no quadro 1.

**Quadro 1** – Descrição das Competências Profissionais do SEBRAE/PE

<b>Descrição das Competências Profissionais do SEBRAE/PE</b>		
<b>Competências Técnicas</b>	<b>Competências Comportamentais</b>	<b>Competências de Gestão</b>
Qualidade do Trabalho; Atuação Sistêmica Orientação para o cliente Inovação Sustentabilidade Análise e interpretação da realidade Gestão de programas, projetos e atividades	Proatividade; Autogestão e Flexibilidade; Relacionamento Interpessoal	Gestão de Pessoas; Gestão de Estratégias e Resultados

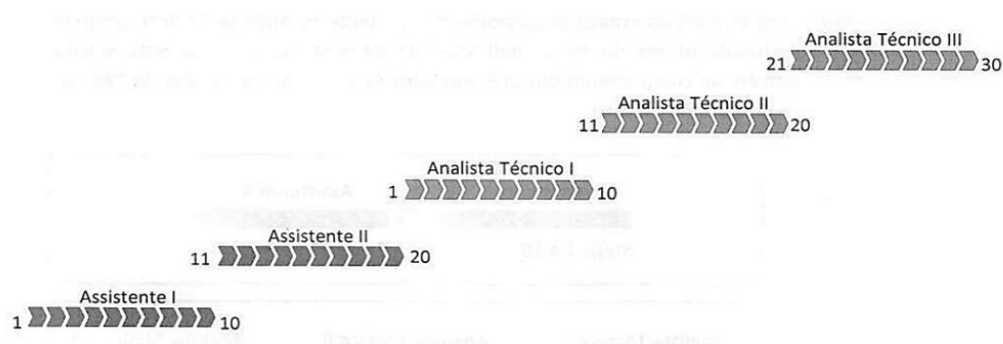
Fonte: Manual de Políticas e Procedimentos do SGP 8.0 (2019).

Todas essas competências são avaliadas a cada ano, através de uma escala com níveis de proficiência e seus pesos. Esta avaliação permite acompanhar o progresso do colaborador no desenvolvimento e na aplicabilidade das competências. Além disso, é instrumento essencial para elaboração do plano de desenvolvimento dele e parâmetro para sua ascensão na carreira.

Quanto a isto, a estrutura de carreira do SEBRAE/PE é constituída por dois espaços ocupacionais: Assistente e Analista Técnico. O primeiro é composto por dois níveis (Assistente I e II), enquanto o segundo é composto por três (Analista Técnico I, II e III). Os níveis de cada espaço ocupacional possuem dez *steps* – que funcionam como degraus na ascensão – e podem ser visualizados na figura 1.



**Figura 1** – Espaços Ocupacionais: níveis e *steps*.

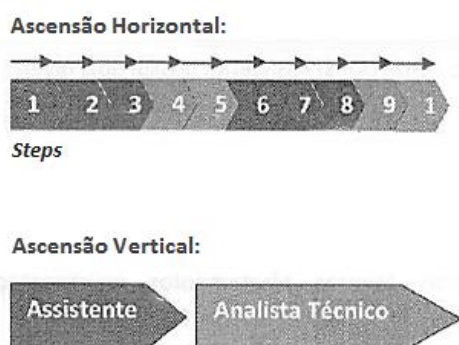


Fonte: Manual de Políticas e Procedimentos do SGP 8.0 (2019).

A ascensão na carreira está, primordialmente, sujeita ao orçamento do SEBRAE/PE, de acordo com especificações, de antemão, definidas pela Diretoria Executiva (DIREX). Tendo isso deferido, as formas de ascensão poderão ocorrer de duas formas: horizontal ou verticalmente.

A ascensão horizontal abrange o progresso do colaborador nos vários *steps* e nos níveis do seu espaço ocupacional. Verticalmente, a ascensão se dá entre o espaço ocupacional de Assistente para Analista Técnico. Ambas as formas podem ser visualizadas na figura 2. A ascensão entre níveis e/ou entre espaços ocupacionais ocorrerá, também sob condição de cumprimento dos pré-requisitos necessários ao novo ambiente.

**Figura 2** – Formas de Ascensão na Carreira.



Fonte: Manual de Políticas e Procedimentos do SGP 8.0 (2019).

A ascensão se dá, ainda, pelo acúmulo de pontos obtidos no chamado Placar Individual de Carreira. Este mecanismo sintetiza e pontua o desempenho geral do colaborador no período avaliativo, e compõe-se de um conjunto de indicadores baseados em conhecimento, experiência, competências e resultados.

### **Placar Individual de Carreira: uma análise crítica dos seus indicadores**

O Placar Individual de Carreira é dividido em cinco indicadores: tempo de SEBRAE/PE, escolaridade adicional, ações de desenvolvimento (PADI/Certificações), competências, desempenho e tempo na função (exclusivo para colaboradores que exercem funções de confiança).

Dentro do indicador baseado na experiência, é levado em consideração o tempo de vínculo do funcionário com a organização, calculado em anos. Este aspecto pode ser visto como parte de uma tentativa de fidelização de colaboradores mais antigos, mostrando que eles também serão beneficiados caso permaneçam na empresa.

No que diz respeito à escolaridade, considera-se a qualificação adicional, ou seja, aquela que vai além da exigida para ocupação do cargo. Se a função de Analista Técnico I, como exemplo, requer nível superior, será considerada, então, para fins de acúmulo de pontos, qualificação voltada à especialização ou mestrado. Isso pode ser interpretado como um incentivo da organização ao crescimento pessoal do colaborador, e uma valorização daquilo que vai além da sua obrigação. Para Souza (2016), é através do desempenho e habilidade do funcionário que a empresa alcança resultados mais produtivos e inovadores, por isso é extremamente positivo que o colaborador seja valorizado e incentivado a crescer pessoal e profissionalmente.

O indicador referente às ações de desenvolvimento e certificações remete ao Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual, o PADI, abrangendo capacitações e cursos oferecidos pela própria instituição, bem como a sua Universidade Corporativa (UCSEBRAE). Tais ações são voltadas a conhecimentos da área de atuação do SEBRAE, como empreendedorismo, orientação para o cliente e outros aprendizados que visem a excelência na prestação do serviço.

Já as certificações são válidas tanto para os cursos oferecidos pela própria organização quanto para os realizados externamente. Estes últimos, no entanto, não possuem um parâmetro de avaliação complexo: o manual interno da organização não cita nada além da carga horária

da atividade, deixando em aberto questões como a natureza da certificação, área de estudos abrangida e instituição certificadora. Apesar da escassez de estudos que comprovem a relação entre a área de atuação do funcionário e a área de estudo dos cursos que este realiza, pressupõe-se que deve haver, ao menos para certificações que visem o desenvolvimento de competências, certa seletividade, afim de que o empregado não receba créditos por algo que não vá influenciar o exercício das suas atividades.

Na avaliação das competências do indivíduo, a organização observa a aplicação prática dos conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho. Para Lotta (2002), avaliar o desempenho de uma equipe é importante, pois fornece informações sobre as necessidades de mudança. No SEBRAE/PE, a avaliação é realizada anualmente, e os critérios são fixados, previamente, por meio de nota técnica.

A avaliação das competências dos colaboradores é feita pelo gerente da unidade. Este, por sua vez, deve registrar, periodicamente, o desempenho dos funcionários, frisando não apenas os pontos positivos observados, como também os pontos a serem melhorados. A mesma avaliação é feita, ainda, pelo próprio colaborador, que tem a oportunidade de se autoavaliar. Nota-se, porém, a inexistência de avaliação por parte dos companheiros de equipe, o que caracteriza uma avaliação de 180 graus.

Finalmente, para a mensuração dos resultados, observa-se o desempenho do funcionário, ou seja, os resultados obtidos a partir da prática das suas competências dentro do plano de ação a ser seguido ao longo do período avaliativo. O responsável pela avaliação de desempenho e o fornecimento de *feedback* é o superior imediato, e, para tal, o SEBRAE/PE estabelece uma forma de cálculo específica (considerando a quantidade de metas definidas *versus* a quantidade de metas alcançadas). Aqui, são consideradas as metas individuais, as metas de equipe e, ainda, as metas organizacionais.

## **Considerações Finais**

O trabalho apresentado possuía o objetivo de analisar o modelo de gestão por competências aplicado pelo SEBRAE/PE, e, em especial, o processo de avaliação para acúmulo de pontos no placar individual de carreira da referida organização. A partir da análise do documento do Sistema de Gestão de Pessoas, observa-se a preocupação do SEBRAE/PE em manter-se atualizado acerca dos procedimentos aplicáveis – prova disso é a quantidade de

revisões realizadas no documento. A transparência, o detalhamento e a organização notados no conteúdo do documento também são pontos extremamente positivos do sistema adotado.

Outro fator observado é a presença constante do *feedback* dentro dos processos de avaliação. Para Consoni (2010), o *feedback* é primordial para “o desempenho e aprimoramento das habilidades de um indivíduo”, além de incentivar a mudança de hábitos e comportamentos que afetem negativamente a organização. É, portanto, essencial que a organização insira a prática do *feedback* na sua cultura.

No que abrange os métodos de avaliação, nota-se que esta é restrita aos gestores – que avaliam seus funcionários – e aos próprios funcionários por meio da autoavaliação. Diversos estudos, contudo, mostram a eficácia de métodos mais modernos, como é o caso da avaliação 360°. Este método prevê que todos os atores envolvidos com o avaliado sejam levados em consideração na sua avaliação: superiores, subordinados, clientes, colegas do mesmo nível e fornecedores devem ser inseridos na avaliação 360° (LOPES; VIGARANI; FARIA, 2007). Sugere-se, portanto, um estudo de viabilidade para a implantação deste método no SEBRAE/PE.

Finalmente, aborda-se a certificação a partir de qualificações obtidas externamente à organização. Nota-se que não existe um critério específico para filtrar tais qualificações, podendo o funcionário apresentar, a exemplo, certificados de cursos em áreas distintas ao cargo exercido, e, pressupondo que, nestes casos, a qualificação exercerá pouca ou nenhuma influência sobre o ambiente de trabalho do indivíduo, é provável que em nada contribuam para a obtenção de competências organizacionais.

Considerando a escassez de trabalhos com valor científico acerca da relação entre qualificação e função exercida dentro da organização, sugere-se que seja estabelecida uma agenda de estudos sobre o tema. Alguns questionamentos merecem respostas, sendo um deles: existe relação entre a área da qualificação do indivíduo e a função por ele exercida na organização?

## Referências

BITENCOURT, C. C.; KLEIN, M. K. *Desenvolvimento de competências: a percepção dos egressos do curso de graduação em administração*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, v. 31, 2007.

BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. *Revista Organização Sistêmica*, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CASANOVA, C. C. *Gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competências*. Monografia (Especialização em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2013.

CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M.; VERCESI, C. Gestão por competências nas pequenas empresas do APL de bonés da cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 8, 2008.

CERIBELI, H. B.; ALMEIDA, C. A. M. D. Gestão por Competências: um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, v. 9, n. 1, p. 118, 2015.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONSONI, B. *A importância do feedback*. Monografia (Graduação em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Assis. 2010.

DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000

Dutra, J. S. *Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

Dutra, J. S. *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2011.

FERNANDES, B. R.; FLEURY, M. T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. *Análise*. Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 103-122, jul/dez.2007. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/face/ojs/index.php/face/article/view/2676>. Acesso em: 10 ago. 2018

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Alinhando estratégia e competências*. Revista de administração de empresas, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 3, n. 2, p. 20-34, 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

HENKLAIN, M. H. O. *et al.* Obstáculos e Benefícios na Implantação do Modelo de Gestão por Competências: a Percepção de Consultores de Recursos Humanos. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 7, n. 1, p. 1441-1465, 2016.

LAMONATO, C.; PRESSER, N. H. Competências Profissionais e Classe de Comportamentos Requeridos no Mercado de Trabalho nos Meios de Hospedagem. *Revista Turismo em Análise*, v. 26, n. 4, p. 774-794, 2015.

LOPES, C. R. G.; VIGARANI, M. P.; FARIA, G. S. S. Avaliação de Desempenho 360º: um confronto entre teoria e prática. *Nucleus*, v. 4, n. 1, 2007.

LOTTA, G. S. *Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos*. RAE electron, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-12, dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>. Acesso em: 05 mar. 2018.

OLIVEIRA, J. A. C. K. D. *A Gestão de Competências e sua Articulação à Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. *8 tendências de gestão de pessoas para 2017*. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2017/06/8-tendencias-de-gestao-de-pessoas-para-2017.html>. Acesso em: 10 set. 2018.

SEBRAE. *O que fazemos?* Portal SEBRAE, 2018. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos). Acesso em: 01 mar. 2018.

SOUZA, H. P. R. T. *A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional*. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 29 e 30 de setembro de 2016. ISSN 1984-9354. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_041.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf). Acesso em 25 ago. 2017.



#### Como citar este artigo (Formato ABNT):

RODRIGUES, Elias Eduardo Damasceno; ALENCAR, Maria Tereza Caldas; OLIVEIRA, Mauricio Vitor Souza; RODRIGUES, Nilson Fernando Marcos; OLIVEIRA, Erika Maria Jamir de. Gestão por Competências no SEBRAE/PE: Uma Análise Crítica dos Indicadores que compõem o Placar Individual de Carreira. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Fevereiro/2021, vol.15, n.54, p. 263-276. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 15/01/2021.

Aceito: 01/02/2021.