



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA CAROLINE BATISTA DE LIMA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE

CAMPINA GRANDE
2019



ANA CAROLINE BATISTA DE LIMA

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO
DE CASO NA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Msc Juliana Vale Ribeiro Freire

CAMPINA GRANDE

2019

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

Ana Caroline Batista de Lima¹

Juliana Vale Ribeiro Freire²

RESUMO

Na atual dinâmica de mercado, se diferenciar dentre os concorrentes pelo uso de tecnologias e instalações não são suficientes para manter-se competitivo. Nesse contexto, os gestores têm seu foco ampliado para o potencial que seus colaboradores possuem para contribuir com o desenvolvimento da empresa, através das competências. Se tratando de processos da área de gestão de pessoas, este estudo objetivou analisar como são desenvolvidas as competências dentro dos processos de gestão de pessoas adotados na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal de Campina Grande. De modo a analisar como são desenvolvidas as competências dentro dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, verificando também como se dá o mapeamento dessas competências. Para o alcance do objetivo geral, esta pesquisa se caracteriza como um estudo caso, cujos dados foram obtidos através de entrevista semiestruturada com os responsáveis pelo departamento de gestão de pessoas da empresa, a diretora de gestão de pessoas e os dois analistas. Os resultados obtidos demonstram que há a formação de competências. Embora não seja encontrada um modelo de gestão por competências formalizado na empresa, há práticas que estimulam os membros a desenvolverem uma postura profissional, havendo a possibilidade da implementação de um modelo de gestão por competência com a orientação de docentes da área.

Palavras-chave: Competências. Gestão de pessoas. Empresa Júnior.

ADMINISTRATION OF PEOPLE FOR COMPETENCE: A STUDY OF CASE IN THE EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

ABSTRACT

In the current market dynamics, differentiating among competitors for the use of technologies and facilities are not enough to remain competitive. In this context, managers have their expanded focus on the potential that their employees have to contribute to the development of the company through competencies. In the case of processes in the area of people management, this study aimed to analyze how skills are developed within the management processes of people adopted in the Junior Company of the Administration of the Universidade

¹ Ana Caroline Batista de Lima. Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande, ana.icev@gmail.com.

² Juliana Vale Ribeiro Freire. Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, valeribeirojuliana@gmail.com.

Federal de Campina Grande. In order to analyze how the competences are developed within the recruitment, selection, training, development and performance evaluation processes, also verifying how the competences are mapped. In order to reach the general objective, this research is characterized as a case study, whose data were obtained through a semi-structured interview with those responsible for the company's personnel management department, the director of people management and the two analysts. The results show that there is competence training. Although a competency management model formalized in the company is not found, there are practices that encourage members to develop a professional stance, with the possibility of implementing a competency management model with the guidance of teachers in the area.

Keywords: Competencies. Personnel management. Empresa Júnior.

1 Introdução

Com os avanços tecnológicos e o maior acesso a informações, as organizações estão em constante transformação, buscando estratégias que possam permitir seu crescimento, para que se mantenham competitivas no mercado. Com isso, as empresas estão reconhecendo em seus funcionários um meio para se diferenciar, desenvolvendo e gerenciando as competências dos mesmos.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes, que por sua vez, podem ser desenvolvidas desde a graduação em Instituições de Ensino Superior (IES), para a formação de profissionais mais qualificados, que atendam aos requisitos das organizações.

Desse modo os jovens estudantes têm a oportunidade de desenvolver suas competências, enquanto alunos, para que possam ser absorvidos no mercado de trabalho. Para isso, além de adquirirem conhecimento a respeito da área a qual pretendem atuar no decorrer de seu curso, é preciso desenvolver habilidades e práticas. Por estarem imersos em um ambiente acadêmico o qual oferece diversas oportunidades, estes podem se engajar para alcançarem melhores resultados ao final de sua trajetória.

Uma dessas oportunidades que está diretamente ligada ao mercado são as Empresas Juniores (EJs), vinculadas a universidade, variando de acordo com cada curso. Sem fins lucrativos, proporcionam, aos alunos que desejam conhecer um pouco mais do mercado durante sua graduação, uma vivência empresarial, dando-os a possibilidade de colocar em prática as teorias e técnicas vistas durante o curso. Os alunos prestam serviços para empresas atuantes no mercado de diferentes segmentos pois, em uma IES, pode haver diferentes EJs em um mesmo campus, que quando em conjunto dão origem ao MEJ.

De acordo com a Confederação de Empresas Juniores (2016), o movimento Empresa Júnior (MEJ) é um movimento que reúne diversas empresas juniores, de diferentes cursos, com a finalidade de impactar o Brasil através de uma postura empreendedora. As empresas juniores, por sua vez, são compostas por estudantes, intitulados empresário júnior, devidamente matriculados a uma instituição de ensino superior, prestando serviços com preços abaixo do mercado. Os recursos captados são revertidos para fins acadêmicos (compra de livros, congressos, eventos do MEJ), com o intuito de estimular o desenvolvimento dos membros.

Ao se tratar da Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), os membros deverão estar devidamente matriculados ao curso, recebendo instruções a respeito das funções administrativas no decorrer da graduação, podendo aplicar na EJ esses conceitos, possibilitando aos alunos a compreensão do funcionamento de uma empresa. Porém para que haja um melhor aproveitamento dos membros se faz necessário uma gestão que permita esse desenvolvimento de competências, estabelecendo perfis bem definidos para um empresário júnior de Administração, auxiliando a processos de seleção e alocação em cargos.

Sendo assim, a problemática desta pesquisa refere-se a: como são desenvolvidas as competências dentro dos processos de gestão de pessoas adotados na Empresa Júnior de Administração da UFCG?. Cujo o objetivo é analisar como são desenvolvidas as competências dos membros da Empresa Júnior de Administração da UFCG dentro dos processos de gestão de pessoas. Verificando se há algum documento que mapeie as competências para auxiliar nesses processos.

Por se tratar de uma empresa composta por estudantes frente a um mercado sênior que fornecem os mesmos serviços, as competências de seus membros precisam ser impulsionadas para que se alcance uma maior credibilidade perante seus *stakeholders*, conquistando uma maior parcela de mercado, buscando acompanhar as diversas mudanças no ambiente, uma vez que as competências, ou a falta delas, podem afetar positivamente ou negativamente uma organização, interferindo diretamente em seu desempenho.

Considerando que a Empresa Júnior de administração é composta apenas por estudantes, há possibilidades da aplicação de um modelo de gestão menos burocratizado que possibilite aos estudantes, não apenas por em prática a teoria vista durante o curso, como desenvolver competências durante esse processo, proporcionando a formação de cidadão

com pensamento crítico e qualificados para o mercado, se torna de fundamental importância o estudo a respeito desta temática para que seja possível identificar e impulsionar as competências de seus membros.

2 Fundamentação teórica

2.1 Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas sofreu variações ao longo dos anos, partindo de uma visão meramente contábil, sendo responsável apenas pelo registro dos funcionários, averiguar as horas trabalhadas, faltas ao trabalho e atrasos, com o intuito de efetuar descontos no pagamento salarial (MARRAS, 2017). Ao passo que atualmente, os funcionários passaram a ser analisados como um meio importante para o alcance dos objetivos da organização.

Segundo Tose (1997) essa evolução pode ser analisada em cinco fases: Contábil, Legal, Tecnicista, Administrativa e Estratégica. A fase contábil possuía sua preocupação voltada aos custos que cada funcionário representava para a empresa. A fase legal, surge de acordo com o aparecimento de leis trabalhistas, que requerem um acompanhamento das regras descritas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A fase Tecnicista, segundo Marras (2017), representou um avanço significativo na relação entre organização e trabalhadores. Nessa fase se encontra a implementação de funções como treinamentos, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho. A fase administrativa ou sindicalista, trouxe uma ruptura com relação a característica burocrática e operacional atribuída até então, sendo atribuída uma responsabilidade maior com ênfase no indivíduo e as relações existentes na organização (TOSE, 1997). Por fim, na fase estratégica, a percepção a respeito do planejamento das ações passou por alterações, passando de uma visão tática para estratégica, tendo suas preocupações analisadas a longo prazo, sendo reconhecido como diretoria.

Nesse ponto em que, ao passar dos anos, foi-se agregando funções a área de gestão de pessoas, assim como a sua percepção a respeito do funcionário, surge também o conceito de competência atrelado a gestão.

2.2 Gestão por competência

Com o melhor acesso a informações e avanços tecnológicos, a distinção feita anteriormente por Taylor, na administração clássica, entre quem pensa e quem faz se torna

insuficiente para que as empresas sejam mais competitivas diante de seus concorrentes, havendo uma busca pelo desenvolvimento de competências no ambiente empresarial para auxiliar o alcance dos objetivos da organização.

A gestão por competência, de acordo com Carbone (2005), surgiu como um meio das organizações se diferenciarem das demais. Nesse contexto, não apenas o *know how*, o ter experiência, saber fazer com conhecimento de causa é levado em consideração, mas também o *know why*, o saber por quê. É estimulado a busca pelo conhecimento sobre os sistemas envolvidos, o propósito de determinado negócio para compreender o porquê de determinado processo possibilitando a identificação de falhas e o seu aprimoramento. A gestão por competência possibilita a melhor alocação de pessoal nas atividades possibilitando não apenas o desenvolvimento de seus membros, mas da empresa como um todo, ao identificar e aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes de seus funcionários, mas para tal, se faz necessário conhecer o conceito de competência.

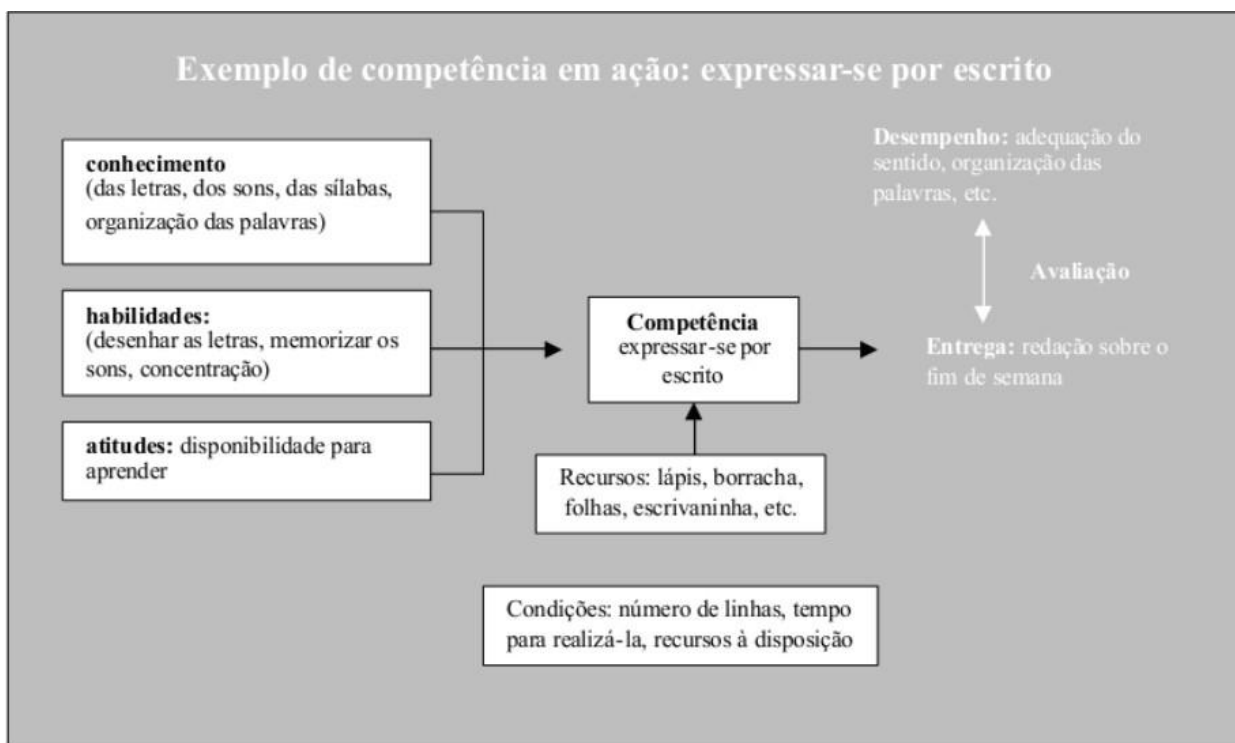
2.2.1 Competência

Fleury e Fleury (2001) compreendem a definição de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que pode ser diferenciado da seguinte forma:

O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”. (CARVALHO et al, 2008, p. 37).

Um exemplo simples para a compreensão da junção desse conceito para a formação de uma competência, como expressar-se por escrito, é exposto na imagem abaixo:

Figura 1: Exemplo de competência em ação



Fonte: Ruas (2005)

Ao analisar a imagem, pode-se notar que a competência irá receber influência do ambiente para ser analisada e desenvolvida, sendo estabelecido critérios para a execução de determinada ação (conhecimento, habilidade e atitude), quais recursos estarão disponíveis, os parâmetros para direcionar o como deve ser feito (as condições). Após a atividade ser finalizada, deve-se haver meios para se avaliar o desempenho, mensurar a qualidade e efetividade, se cumpriu o propósito para o qual foi designada. E através desse exemplo simples pode-se inferir esse processo para ações mais complexas a nível organizacional, elencando as competências necessárias para as funções de cada cargo.

Em um ambiente empresarial a busca por profissionais qualificados está diretamente ligada a qualidade e a otimização dos processos existentes, para a melhor utilização de seus recursos, seja matérias primas ou tempo. Dessa forma, se as pessoas que irão deter o controle desse material para cumprir determinado prazo não compreendem a atividade, ou não possuem o conjunto de competências anteriormente exemplificado, haverá falhas no processo ou até mesmo o seu não cumprimento, acarretando perdas para a organização, seja dos recursos ou de pessoal.

De acordo com Fleury e Fleury (2001) a nível organizacional as competências podem ser divididas em quatro níveis: competências essenciais, distintivas, organizacionais e individuais, como demonstrado na tabela abaixo:

Quadro 1: Níveis de competências organizacionais

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades- meios e às atividades fins.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury, (2001)

Como demonstrado na tabela os três primeiros níveis se referem ao âmbito empresarial e o último ao âmbito individual. Ao associar ambas as competências, organizacionais e individuais, a competência assume uma definição mais abrangente de forma a agregar valor para os envolvidos no processo.

Figura 2: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

De acordo com o autor pode-se conceituar competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos,

recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY; FLEURY, 2001), trazendo benefícios para os seus colaboradores, promovendo um ambiente de maior produtividade e integração e para a empresa em seus processos.

2.3 Processos analisados

Os processos expostos abaixo serão utilizados como base para a compreensão de como esses processos se relacionam e como as competências podem ser identificadas e desenvolvidas.

2.3.1 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências tem a finalidade de identificar e registrar as competências requeridas para um determinado cargo ou função, de forma a contribuir com os objetivos da organização. Para Leme (2005, p.124), se faz necessário o entendimento a respeito das funções atribuídas ao cargo, de forma atualizada, para se identificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes sua ocupação requer. Esse procedimento pode ocorrer através de entrevistas com o superior imediato do cargo em questão e com os funcionários que já ocuparam ou ocupam atualmente a função (LEME, 2005). Podendo ser utilizado como ferramenta de coleta de dados, formulários, entrevistas, a observação durante determinado período, a depender da empresa.

A organização, ao traçar seus objetivos, assim como as competências necessárias para seu êxito, poderá avaliar as competências já existentes, possibilitando a identificação de possíveis *gaps* (CARBONE, 2009), que podem servir de insumos para as demais políticas, como seu processo de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho, de modo a impulsionar o desempenho organizacional.

2.3.2 Recrutamento e Seleção por competência

O recrutamento é o processo pelo qual se pretende reunir de forma interna ou externa recursos humanos (MARRAS, 2011), para que seja possível identificar dentre eles, através da seleção, o candidato que melhor se adequa ao cargo proposto. Tais processos dispendem tempo e recursos financeiro para a empresa, desse modo deve ser algo planejado para que se encontre o perfil adequado para o cumprimento das funções estabelecidas.

Como forma de melhor selecionar os candidatos, reduzindo possíveis danos futuros com a contratação errônea de pessoal, devido a uma análise superficial levando em

consideração apenas os conhecimentos, as empresas têm adotado o modelo de seleção por competências que segundo Leme (2005), permite ao gestor identificar aspectos comportamentais do candidato por meio da Entrevista Comportamental direcionada a competências. Ou seja, ao atrelar o processo de recrutamento e seleção a competências possibilita o conhecimento a respeito das competências do candidato, que ao confrontar com os requisitos para o cargo, permite a contratação mais assertiva.

2.3.3 Treinamento e desenvolvimento por competência

O treinamento e desenvolvimento, no âmbito empresarial, pode ser considerado como um meio de se qualificar ou especializar um funcionário, ou equipe, para a melhor execução de suas atribuições, ou a para alocação em novas funções. Tais processos dependem do desempenho de cada funcionário em seus cargos.

Como mencionado anteriormente, ao se identificar *gaps* entre as competências requeridas para o desempenho eficiente de determinada função e as competências do funcionário, a empresa pode proporcionar treinamentos que possam suprir as lacunas encontradas com relação a conhecimentos, habilidades e atitudes, para a realização de determinada tarefa (MARRAS, 2011, p.134). Possibilitando que os funcionários, no processo de aprendizagem, individualmente, aprimorem suas competências para que haja o desenvolvimento, sendo este um ponto de suma importância para o alcance dos objetivos da organização. Desse modo, para se mensurar a eficiência do treinamento e a receptividade e desempenho de cada funcionário, as empresas podem avaliar o desempenho dos funcionários e constatar se houve evolução em seu proceder ou não.

2.3.4 Avaliação de desempenho por competência

A avaliação de desempenho tem o propósito de mensurar como o funcionário está desenvolvendo suas tarefas e como está contribuindo para o desenvolvimento da organização. Para Marras (2011, p.166), essa avaliação possibilita a organização visualizar o resultado do investimento realizado na trajetória profissional de determinado funcionário ou departamento, através da identificação do retorno recebido pela empresa.

Ao realizar essa avaliação pautada em competências, será utilizado indicadores que, de acordo com Leme (2005), possuem uma maior objetividade e foco bem definidos, permitindo medir o desempenho e reduzir os *gaps*. Leme (2005, p.90) divide as formas de avaliar o desempenho, em quatro, a Auto avaliação, ou seja, o funcionário se avalia; a Avaliação superior, o superior imediato realiza a avaliação do funcionário, também chamada

de avaliação 90°; a Avaliação conjunta, se trata da junção das duas avaliações anteriores, também chamada de avaliação 180°; e por fim, a Avaliação de múltiplas fontes que ocorre quando o funcionário é avaliado por várias pessoas, seu superior e funcionários do mesmo nível hierárquico, está avaliação também é chamada de 360°.

Esses processos possibilitam às empresas aplicar medidas corretivas e impulsionarem seu desempenho através do melhor desempenho de seus funcionários, ressaltando a crescente busca das empresas em trabalharem com base em competências como meio de se destacarem em um mercado dinâmico e competitivo, ressaltando a importância da presente pesquisa.

3 Métodos

Para responder a problemática desta pesquisa, o estudo possui uma abordagem qualitativa e descritiva, não tendo como intuito enumerar ou medir eventos (NEVES, 1996, p.1), mas verificar como os conceitos relacionados a gestão de pessoas direcionado a uma gestão por competência atuam na Empresa Júnior, foco desta pesquisa.

O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, ou seja, se trata de um caso único, não podendo ser generalizado (MARCONI, LAKATOS, 2011, p. 276). Inicialmente buscou-se uma revisão da literatura a respeito da temática para uma maior aproximação ao objeto de estudo, sendo utilizado autores como Fleury e Fleury (2001), Carbone (2005), Ruas (2005).

A definição da amostra ocorreu de forma não probabilística por acessibilidade, que segundo Sampieri et.al (2013), está relacionado as características da pesquisa. O universo considerado foram os membros atuais na gestão de 2019 da Empresa Júnior de administração, localizada na Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, cuja a amostra se concentrou nos membros do departamento de gestão de pessoas, a diretora e os dois analistas.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o regimento interno, documento que descreve os cargos existentes na empresa e suas atribuições, a observação direta e a entrevista semiestruturada, tendo como roteiro base, questões que contemplassem os processos de gestão de pessoas adotadas pela empresa, no tocante ao mapeamento de competências, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, assim como possíveis dificuldades encontradas.

As entrevistas ocorreram no dia 05 de Junho de 2019, os sujeitos da pesquisa foram a diretora de Gestão de Pessoas e os dois Analista de Gestão de Pessoas da Empresa Júnior de Administração.

Para a análise dos resultados, as entrevistas foram gravadas, transcritas e avaliadas com base na literatura. Sendo utilizado o método de análise de conteúdo de Bardin.

Desse modo, a análise a seguir buscará visualizar como os conceitos aqui estudados se relacionam com a prática identificadas na empresa e como esses processos interagem entre si e como se dá a classificação das competências identificadas.

4 Resultados e discussão

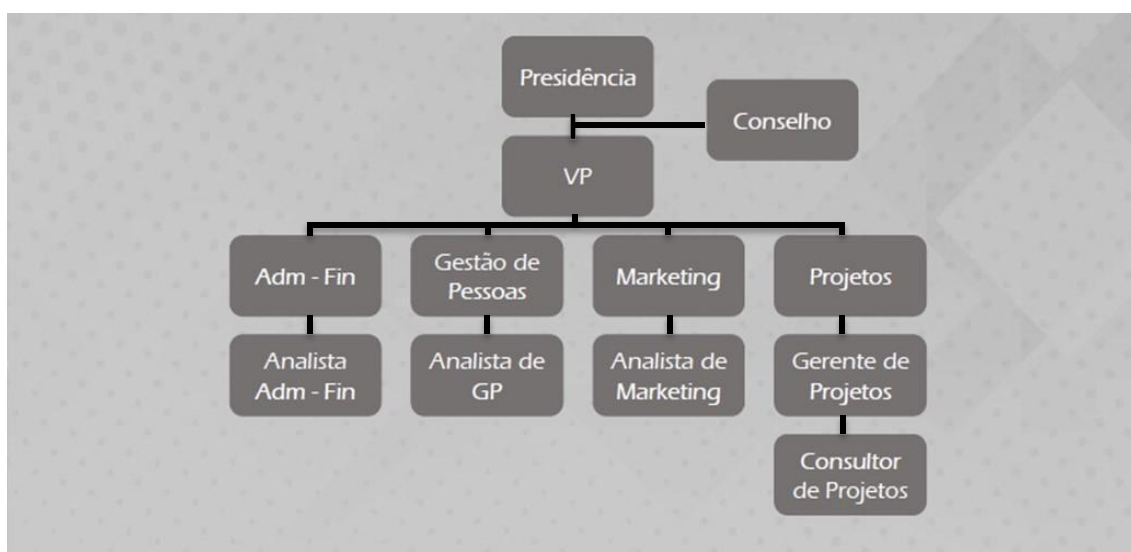
4.1 A Empresa Júnior de Administração

A presente pesquisa foi realizada na Empresa Júnior de Administração, localizada na Universidade Federal de Campina Grande. Se trata de uma empresa composta por estudantes de graduação devidamente matriculados no curso de administração, que fornecem consultoria a empresas a baixos custos, sendo estes denominados de empresário júnior.

De acordo com dados da confederação de empresas juniores, a Brasil Júnior, um empresário júnior, em média, são jovens de 20 a 25 anos, “inconformados com a sua realidade, mas acima de tudo, realizadores”, (CONFEDERAÇÃO DE EMPRESAS JUNIORES, 2016). São jovens que tem como características a proatividade para a aquisição de conhecimento através da prática, sendo instruídos pelos docentes presentes na academia.

Atualmente a Empresa Júnior, objeto dessa pesquisa, é composta por 25 membros, com a seguinte estrutura:

Figura 3: Organograma da Empresa Júnior



Fonte: Prospect (2019)

Todos os membros iniciam na empresa como consultores, com duração de seis meses para que possam se candidatar aos cargos localizados no segundo nível, analista ou gerente. Para os cargos de diretoria, ocorre de forma semelhante, tendo como pré-requisito ter exercido a função de analista ou gerente por seis meses. De igual modo ocorre com os cargos de Vice-presidência e Presidência, em relação aos cargos de diretoria. Essa estrutura, assim como a literatura exposta ao longo desse artigo embasaram as análises seguintes.

4.2 Mapeamento de Competências

Na Empresa Júnior, embora não haja um documento oficial que redija as competências requeridas, entre seus documentos se encontra o regimento interno, nele contém a descrição para cada cargo, que segundo Leme (2005) é necessário para a identificação das competências. Baseado nesse documento, são utilizadas planilhas que são preenchidas por cada diretor a respeito das competências que julgam fundamentais para se ocupar os cargos, em seus respectivos departamentos. Cada diretor possui sua planilha, compartilhado com a diretora de GP por meio do Google drive.

Essas planilhas os auxiliam durante os processos de seleção interna, norteando os diretores na formulação das etapas e na escolha de seus gerentes ou analistas. Segundo a diretora de Gestão de Pessoas (GP): “[...] eu que sou de GP, sei as competências necessárias para meus analistas e assim por diante. Claro que tem as competências gerais para ser um membro da Prospect, e tem essas específicas que varia [...]”.

Essas competências gerais foram elencadas pela diretoria, sendo passado para os membros desde o programa *trainee*, fase onde os candidatos que passaram pelo processo seletivo recebem os treinamentos iniciais sobre as atividades executadas na empresa.

O regimento, assim como as planilhas, também auxilia na avaliação de desempenho e nos *feedbacks*, proporcionando um melhor acompanhamento e desenvolvimento dos membros.

4.3 Recrutamento e Seleção por competência

O processo de recrutamento de novos membros tem apenas um pré-requisito, ser aluno regular do curso de administração. Segundo a analista de GP: “O recrutamento é feito de forma mais geral devido a nossa limitação com relação ao curso de administração. Se for limitar ainda mais, não daria certo”.

Isso se dá devido a rotatividade de seus membros, sendo realizado processos de recrutamento a cada semestre, seguindo o cronograma da universidade. Ao restringir o

processo a alunos de períodos mais avançados, por exemplo, poderia ocorrer a baixa quantidade de membros o que prejudicaria sua estrutura atual.

Como estratégia para alcançar os novos entrantes no curso, é realizado a recepção dos feras, uma palestra no início do período, que segundo a diretora de GP: “O recrutamento foi temático, o tema utilizado foi *Friends*, sendo passado um vídeo para eles sobre a história da EJ, e houve um momento de troca de experiências”.

Essas ações refletem diretamente no número de inscritos em seus processos, visto que em sua maioria são os alunos do início do curso. Como formas de captação também é realizado a divulgação de sala em sala, contando com o auxílio de professores que conhecem e que já fizeram parte da Empresa Júnior quando discentes, que motivam os alunos a terem essa vivência empresarial ainda durante o curso. São colados cartazes em blocos específicos onde os alunos de administração assistem as aulas e divulgando através do Instagram.

Por não haver critérios que limitem o recrutamento, o processo de seleção é pensado de modo a identificar nos candidatos as competências elencadas como necessárias ao empresário júnior, que de acordo com a analista de GP:

Na seleção o mais avaliado é o comportamento, ou seja, pontualidade, trabalho em grupo, criatividade, a forma como se comportam em diferentes situações durante as dinâmicas, se lida bem com críticas, como lidam com opiniões diferentes.
(Analista de GP)

O processo seletivo da empresa está dividido em cinco etapas: análise do currículo, entrevista coletiva, entrevista individual, a execução e apresentação do Canvas e um plano de negócios. Durante essas etapas os candidatos realizam atividades individuais e em grupo, sendo realizadas dinâmicas, visando a identificação dos candidatos que contribuem com mais ideias, assumindo a liderança das atividades, para organizar e nortear o grupo. E os candidatos que não se enquadram nessas competências não são selecionados para o *trainee*, processo onde os membros são ensinados a respeito dos cargos existentes na empresa e cobrados por esses conhecimentos passados.

[...] nessa seleção a gente busca mesmo conhecer a pessoa, o estilo de vida, o que ela busca, para ver se tem compatibilidade com os valores da empresa, se ela vai conseguir se adaptar sem muita dificuldade, então a gente preza muito a cultura nesse momento, o que é que ele precisa ter para ter uma convivência bacana, para conseguir atender o cliente de boa e conviver com todos da empresa. (Diretora de GP)

Esse modelo adotado pela empresa, levando em consideração os aspectos comportamentais vai de acordo com Leme (2005), que considera o conhecimento algo relevante, porém uma análise restrita a isso se torna superficial.

[...] já pensando no futuro da empresa, foi estruturado uma planilha contendo o passo a passo sobre como ocorre o recrutamento a seleção, os materiais utilizados, os pontos a serem analisados. Para que a próxima pessoa a ocupar o cargo já saiba como ocorre o processo e caso seja feita alguma alteração é até mais fácil. [...].
(Diretora de GP)

Os conhecimentos e habilidades técnicas são requeridas de forma mais acentuada durante as seleções internas, sendo responsável por elaborar as etapas desta seleção, os diretores de cada departamento, assim como as competências a serem avaliadas.

4.5 Treinamento e Desenvolvimento por competência

Para a Empresa Júnior o desenvolvimento dos membros é algo fundamental, tendo como missão desenvolver a organização e líderes empreendedores. Para isso, algumas estratégias são utilizadas com o intuito de estimular o trabalho em equipe e as tomadas de decisões, como exemplo as EJs integradas.

A comunidade de EJs federadas tem crescido bastante aqui em Campina Grande. Então esse trabalho em conjunto, EJs de diferentes cursos com projetos conectados, [...] A visão é ampliada ao buscar soluções criativas para os clientes e a troca de experiência ajuda muito. Semelhante a questão do treinamento. (Diretora de GP)

No tocante aos treinamentos, embora haja limitações de recursos financeiros para capacitação externos, por se localizar em uma universidade, as oportunidades para a ampliação de conhecimentos são vastas, podendo consultar a professores e membros que estão mais avançados no curso ou possuem conhecimentos e habilidades em áreas específicas.

A priori, os treinamentos foram definidos com base nos conhecimentos que todo membro precisa saber, independente do cargo. Segundo a diretora de GP:

Precisa saber fazer proposta, precificar, negociar, fazer uma planilha. Fora isso também ficou acordado que o diretor irá avaliar quais as dificuldades de seu departamento com relação a falta de conhecimento e a gente iria analisar o melhor horário e quem daria o treinamento, se seria alguém do departamento que já tem o conhecimento, o próprio diretor, ou chamaria algum professor.

As informações fornecidas pelos diretores e membros durante acompanhamentos, a respeito dos *gaps* relacionados a ausência de competências para exercer determinada função, possibilita a aplicação de treinamentos para suprir essas lacunas.

Porém há uma dificuldade encontrada com relação a horários devido alunos de períodos tão variados, impossibilitando muitas vezes a união de todos os membros para os treinamentos. Sendo assim, foi utilizado estratégias de endomarketing para estimular a busca por novos conhecimentos e seu desenvolvimento. Como exemplo citado pelos analistas, temos: “Está tendo a semana do conhecimento, é você aprender algo novo com alguém da empresa, na reunião cada um vai falar sobre o que aprendeu nessa semana”.

Para a mensuração da efetividade dos treinamentos é realizado uma análise em três partes. Os ouvintes do treinamento avaliam o palestrante, assim como domínio do assunto e clareza. O palestrante repassa informações sobre a postura dos membros durante o treinamento para a diretora de GP e por fim, cada diretor fica responsável por avaliar os membros de seu departamento e se melhoram em suas funções após o treinamento. Caso seja constatado que não houve melhora durante os acompanhamentos para avaliar o desempenho dos membros, são identificados os possíveis problemas e propostas soluções.

Essas estratégias visam agregar conhecimento de forma geral, não havendo pretensões em direcionar nenhum membro a cargos específicos. Embora sejam identificados potenciais. Pois as escolhas são realizadas de forma mais democrática sendo requerido apenas o cumprimento dos pré-requisitos para a ocupação de cargos, qualquer membro pode se candidatar para as vagas em aberto. Isso também ocorre devido a rotatividade de membros na empresa. Porém de acordo com a diretora de GP, a solução encontrada para selecionar aqueles que melhor se enquadram e podem desempenhar melhor a função se dá durante a seleção interna, que está formulada para ser mais prática, colocando o membro para tomar decisões reais e analisar sua postura em diferentes situações.

4.6 Avaliação de desempenho por competência

Para avaliar o desempenho de seus membros a ferramenta utilizada, a princípio, é a Sangue Verde, ferramenta criada pela diretora de GP para lidar com aspectos comportamentais e entender o lado pessoal dos membros. Outra planilha utilizada é a de *ranking*, utilizada para mensurar o grau de comprometimento com a empresa e pontuar a produtividade, estando sob a responsabilidade de cada diretor o seu preenchimento, sendo realizado uma avaliação contínua.

[...] o papel de GP é olhar a ferramenta. Ex.: vi que a produtividade não está boa, tantas pessoas do departamento de projetos está com tal dificuldade, então eu vou ver como posso estimular. Se é motivação, aí pode ser criado alguma campanha, um momento entre a gente. Ou se é algum conhecimento técnico, então qual treinamento específico a gente pode dar. Ou o comportamento dela está ruim, faltando, então chamo para dar um feedback.

Outra ferramenta utilizada é a análise *SWOT* pessoal contendo perguntas sobre: O que gosta de fazer?, O que te faz feliz?, Como você gosta de ser recompensado?, Se sente bem no ambiente de trabalho?.

Esses dados são analisados e utilizados para o repasse de *feedbacks*. Com a análise de cada diretor a respeito dos membros de seus respectivos departamentos, o *SWOT* de cada membro, a planilha Sangue Verde e a descrição de cargos são possíveis identificar os pontos a serem corrigidos e/ou incentivados, estando em concordância com o afirmado por Leme (2005), citado na página 9.

4.7 Quadro Geral

De acordo com as análises pode-se identificar e classificar as seguintes competências nos processos estudados, as que são requeridas para ingressar na empresa e desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional como empresário júnior.

Quadro 2: Competências desenvolvidas

Processos	Estratégias	Competências
RECRUTAMENTO	Recepção dos feras; Divulgação temática.	Conhecimento na área de administração
SELEÇÃO	Programa Trainee; Dinâmicas de grupo.	Capacidade de Trabalho em equipe
		Controle do próprio tempo (Pontualidade)
		Criatividade
TREINAMENTO	Endomarketing: Semana do conhecimento; Avaliação em 3 fases.	Negociação
		Capacidade para solucionar problemas
		Comunicação escrita e verbal
DESENVOLVIMENTO		Autoconfiança

	Segundou (cada membro ficará responsável por conduzir reuniões gerais); Também é realizado a troca de conhecimentos que foram adquiridos durante a semana do conhecimento.	Liderança
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<i>SWOT</i> pessoal; Planilha Sangue Verde.	Adaptabilidade
		Comprometimento
MAPEAMENTO	Descrição de cargos Planilha de competências: (Preenchida pelos diretores de cada departamento)	Visão sistêmica

Fonte: Elaboração própria

5 Conclusão

Na Empresa Júnior de Administração pode-se identificar que a gestão por competências ocorre de forma contingencial, ou seja, não há uma estrutura formal direcionada a competências, mas possuem práticas que demonstram seu potencial para a formação de profissionais mais adequados as exigências do mercado. Visto que, possuir um diploma de curso superior não é suficiente para ser classificado dentre concorrentes com igual formação.

Ao alinhar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso e experiências profissionais, prestando serviço a empresas, os membros ampliam suas competências, desenvolvendo postura profissional e autoconfiança, assim como os conhecimentos para a utilização de ferramentas que os auxiliam como um diferencial.

Porém, devido a rotatividade de seus membros, algumas práticas e ferramentas podem ser esquecidas por não haver um modelo de gestão formalizado. As práticas adotadas variam de acordo com cada gestão da empresa, podendo ocorrer a perda de informações durante o processo de transição, sendo identificado a utilização de um modelo de gestão burocratizado, embora seja composta por estudantes do curso de Administração.

Para evitar o retrabalho e o desperdício de tempo e esforços em torno de questões recorrentes ao longo das gestões. A diretoria da Empresa Júnior, instruídos por professores do curso de Administração da UFCG, poderiam estruturar um modelo de gestão que levasse

em consideração as competências já identificadas, que servissem de base para as gestões futuras compreenderem como lidar com conflitos corriqueiros, permitindo que direcionem seus esforços para o desenvolvimento de novas competências, a nível organizacional e individual.

Sendo assim, a pesquisa obteve êxito ao responder a problemática proposta. Constatando que a empresa trabalha com processos direcionados a competências, porém os dados obtidos são utilizados apenas como norte para correções e desenvolvimento de competências, porém estas não são articuladas para o desenvolvimento da empresa. Ao levantar tais pontos, a empresa, a partir desta pesquisa poderá buscar no corpo docente presente na academia, auxílio para alinhar a visão que os membros têm a respeito do modelo de gestão utilizado na empresa, verificando as possibilidades de implementação de uma gestão que impulse o desenvolvimento das competências em seus membros, contribuindo tanto para a empresa, quanto para o mercado, fornecendo ao final do curso, profissionais mais qualificados, com competências que serão absorvidas pelo mercado.

Como sugestão para futuros trabalhos pode-se estudar a gestão por competências nas Empresas Juniores de forma nacional, levando em consideração o Movimento Empresa Júnior (MEJ), que reúne todas as Empresas Juniores oficializadas e assessora as empresas que estão em processo de oficialização. Esse levantamento possibilitaria traçar o perfil do empresário júnior e definir as competências que são desenvolvidas ao longo de sua trajetória, analisando o impacto da formação de competências para o mercado de trabalho e para as instituições de ensino superior.

Referência

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **A Gestão por Competências**. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*, p. 41-77, 2005.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Movimento empresa júnior**. 2016. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/>>. Acesso em 08 de setembro de 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 8.

MARQUES, Luciene de Sousa. **Gestão por competência**. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Editora Saraiva, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

RUAS, Roberto et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, 2005.

SAMPIERI, Hernández; COLLADO, Fernández; LUCIO, Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª ed. – São Paulo: Penso, 2013.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima. Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997.

ANEXO

Questionário

RECRUTAMENTO	Os materiais utilizados para o recrutamento de novos membros são formulados visando a captação de competências específicas? () Sim () Não
	Caso afirmativo. De que maneira isso ocorre?
	Quais são os métodos utilizados para o recrutamento de novos membros?
	Há processos de recrutamento interno? Como isso ocorre?
SELEÇÃO	Há algum documento que direciona o processo de seleção à captação de perfis para cargos específicos?
	Há algum método utilizado para identificar as habilidades e atitudes dos membros durante seu processo de seleção? Em caso afirmativo, quais são?
	Há a utilização de ferramentas e técnicas específicas utilizadas durante o processo de seleção. Em caso afirmativo, quais são?
TREINAMENTO	Como se dá a escolha dos treinamentos ofertados?
	Os treinamentos são direcionados a cargos/departamentos específicos ou ocorre de forma geral?
	Há algum método para se avaliar a eficácia dos treinamentos oferecidos?
	Os treinamentos visam agregar conhecimentos específicos para a ocupação de cargos?
DESENVOLVIMENTO	Você considera que o ambiente organizacional da empresa estimula a criatividade e a inovação? () Sim () Não
	Em caso afirmativo. Como isso ocorre?
	Suas instalações são pensadas de modo a promover o bem-estar de seus membros? () Sim () Não
	Em caso afirmativo. De que forma isso pode afetar a atitude dos membros diante de suas atividades?

	Há uma gestão voltada para a formação e o desenvolvimento dos membros visando a alocação em cargos chave para a empresa? () Sim () Não
	Em caso afirmativo. De que forma isso ocorre?
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Vocês utilizam ferramentas para mensurar o desempenho de seus membros? () Sim () Não
	Em caso afirmativo. De que forma é aplicado?
	Essa avaliação é utilizada para a alocação dos membros em cargos ou em projetos?
MAPEAMENTO	Há algum método para a identificação de competências?
	Há algum documento que descreva os conhecimentos, habilidades e atitudes para a ocupação de cargos dentro da empresa? ()Sim ()Não
	Em caso afirmativo. Quais são esses documentos?