# Grupo Alpha de Comunicação: institucionalização de um modelo de competência

Tavany Cibele Coelho[1], Daniel Ferreira dos Santos[2], Aguinaldo Ferreira dos Santos[3], Ana Claudia Olegário-da-Silva[4].

[1,2,4]*(Universidade Positivo)*
[3]*(Facear)*

**RESUMO**

Em decorrência das novas concorrências advindas da evolução tecnológica, as organizações buscam meios de se tornarem mais competitivas, e para isso adotam novos modelos de gestão. Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é verificar como os fatores processuais influenciam na institucionalização do modelo de gestão por competência. Como quadro teórico adotou-se a abordagem processualista de Pettigrew (1987) e a institucionalização de Tolbert e Zucker (2006). O delineamento da pesquisa foi interpretativista de abordagem qualitativa, com recorte transversal. Ainda, a estratégia de pesquisa foi o estudo de caso, realizado com o Grupo de Comunicação Alpha. Os resultados demonstraram que a abordagem de Pettigrew permitiu entender como seus fatores (i) contexto, (ii) conteúdo e (iii) processo influenciaram a institucionalização do modelo de gestão por competência. Além disso, verificou-se que o referido modelo se encontra no nível de institucionalização habitualização.

Palavras chave: Gestão por competência; Mudança organizacional; Institucionalização; Apropriação.

***ABSTRACT***

As a result of the new competitions resulting from technological evolution, organizations are looking for ways to become more competitive, adopting new management models. Given this context, the objective of this article is to verify how the process factors influence the institutionalization of the management model by competence. As a theoretical framework, we adopted the proceduralist approach of Pettigrew (1987) and the institutionalization of Tolbert and Zucker (2006). The research design was interpretative of a qualitative approach, with transversal cut. Also, the research strategy was the case study, carried out with the Alpha Communication Group. The results showed that Pettigrew's approach allowed understanding how its factors (i) context, (ii) content and (iii) process influenced the institutionalization of the competence-based management model. In addition, it has been found that such a model is at the level of institutionalization habitualization.

Key Words: Management by competence; Organizational change; Institutionalization; Appropriation.

## 1. INTRODUÇÃO

Muitas organizações brasileiras utilizam o modelo de gestão por competência como um instrumento de gestão pessoas, e devido a sua disseminação ocorreu um aumento nos estudos abordando esta temática. Com base na busca sobre literaturas que abordam a gestão por competência, foram encontrados diversos autores, tais como Markides e Williamson (1994); McLagan (1997); Dutra (2004); Becker et al. (2008); Froehlich, Bitencourt (2009); Fleury (2009);

Vazirani (2010); Amorim e Silva (2011); Fernandes (2013) dentre outros. Porém foram identificados poucos trabalhos que visam analisar ganhos de qualidade ou competitividade para as organizações que utilizam este modelo. Dentre esses, pode-se citar alguns autores como Mills et al. (2002); Spencer, Spencer (2003); Dubois, Rothwell (2004) e Munck et al. (2011).

Dentro destas literaturas encontrou-se que as vantagens atribuídas ao modelo de Gestão por competência são o reforço do processo de recrutamento, valorização do desenvolvimento, valorização do profissional, identificação das necessidades de formação e desenvolvimento de funcionários, unificação da cultura corporativa, estabelecimento de conectividade através da integração do processo de RH e a criação de expectativas claras para o sucesso profissional.

Com o mundo globalizado, a competitividade traz instabilidade para o mercado onde as empresas estão inseridas. Assim, com um aumento de efetividade, a empresa pode ganhar um percentual de mercado - o que auxilia no crescimento da mesma. Esta realidade atinge tanto as empresas privadas como as governamentais. Na busca do aumento de competitividade, as empresas utilizam estilos de gestão que potencializem a utilização de seus recursos, sejam esses físicos, financeiros ou intangíveis.

Assim, este estudo possui o foco de verificar o processo de criação, implantação e manutenção do modelo de gestão por competência (MGC) desenvolvida pelo Grupo Alpha de comunicação. Outro aspecto importante é analisar a estratégia organizacional, incluindo visão, missão, objetivos e pilares estratégicos da mesma. Após conhecer as estratégias, foram examinadas a influência dessas na criação do MGC e se o modelo contribuiu no desenvolvimento de novos aspectos da estratégia organizacional. O terceiro ponto é verificar a ocorrência da institucionalização do modelo por meio da abordagem de Tolbert e Zucker (1996; 2006).

A teoria organizadora do trabalho é a análise processual da mudança organizacional de Pettigrew (1987), dividindo o estudo nas três vertentes: (i) contexto, (ii) conteúdo e (iii) processo e uma quarta que contempla a efetivação do MGC e a institucionalização.

## 2. ANÁLISE PROCESSUAL DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Pettigrew (2012) criou um método para a realização de pesquisas processuais relacionadas à análise da mudança organizacional. Essa análise processual busca responder “como” e “porquê” ocorre o mecanismo de mudança. Estes dois questionamentos se tornam chave para as relações causais entre processos e resultados. As mudanças são realizadas através das ações e reações que a organização efetua, tomando como partida algum ponto crítico, procurando o movimento do futuro, onde qualquer mudança dentro de uma organização se inicia com seu conteúdo e a sua composição, resultando em um gerenciamento de seu contexto e processo (PETTIGREW, 1987).

### 2.1 Contexto

Pettigrew (1987) defende que o contexto é composto pela estratégia, estrutura e cultura organizacional. A estratégia é importante para a organização traçar o seu caminho, pois ela

define a organização, focaliza seus esforços, prova a sua consistência e fixa a direção a ser seguida (MINTZBERG et al. 1996). As estratégicas e as decisões estratégicas estão associadas à direção organizacional a longo prazo, que atingem uma vantagem em um ambiente em constante mudança, através da sua configuração de recursos e competência, com o objetivo de satisfazer as expectativas dos stakeholders (JOHNSON et al. 2011). A definição estratégica beneficia o entendimento da organização e a distinção de outras organizações, prova a consistência, pois diminui a ambiguidade, traz ordem e facilita as ações, além disso, também focaliza os seus esforços promovendo a coordenação das atividades e fixa a direção a ser seguida através do mapeamento do curso da organização (MINTZBERG et al. 1996). Antes de definir a estratégia deve-se estabelecer a sua finalidade através do desenho do propósito estratégico, composto por: missão, visão, objetivos e valores. A visão é o futuro desejado, a missão é o objetivo primordial da organização a longo prazo, os objetivos são as declarações de resultados específicos a serem alcançados e os valores são os princípios organizacionais (JOHNSON et al. 2011).

A definição estratégica traz para a organização o conhecimento de sua posição estratégica, que inclui a compreensão de que sua cultura tem raízes históricas e profundas. Operações estratégicas são a tendência que as estratégias desenvolvem de forma incremental com base em influências históricas e culturais, que são difíceis de serem mantidas em um ambiente de mudança. A cultura e história das competências podem tornar-se enraizadas na cultura da organização, onde os participantes da organização sabem seu papel no quadro mais amplo (JOHNSON et al. 2011).

Uma das estratégicas que auxiliam a organização e traz grandes vantagens competitivas e diferencial é a estratégia de diversificação, que possui como foco principal a preocupação com a forma que uma organização deve ser diversificada em termos de produtos e mercados. As estratégias de diversificação são diferenciadas de acordo com a novidade do produto ou mercados. A diversificação também envolve o aumento da gama de produtos ou mercados servidos por uma organização (JOHNSON et al. 2011). A diversificação é realizada quando a organização possui o conhecimento das suas competências, pois expande a sua competência existente para novos produtos, mercados ou unidades de negócios.

Já o segundo composto do contexto - a estrutura de uma organização - pode ser definida como a soma de todas as maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como se dá a coordenação dessas tarefas (MEYER, 1993). Já para Mintzberg (1995) os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica para com as características da organização, seu tamanho, idade, tipo de ambiente em que atua, sistema técnico que utiliza.

O desenvolvimento de uma infraestrutura administrativa e a alocação de recursos apropriada a organização criam uma arquitetura estratégica e uma cultura gerencial, trabalho em equipe, capacidade de mudar e uma vontade de compartilhar recursos, para proteger as

habilidades proprietárias e para pensar a longo prazo. É também a razão pela qual que a arquitetura específica não pode ser copiada facilmente, a arquitetura estratégica é uma ferramenta para se comunicar com clientes e outros constituintes externos (PRAHALAD; HAMEL,

A cultura organizacional – terceiro elemento do contexto - é o aspecto que orienta as ações dentro de uma organização. Schein (2009) define a cultura organizacional como um grupo de pressupostos desenvolvidos dentro de uma organização, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionam para serem considerados válidos e ensinados a novos membros a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura expressa um conjunto de valores e crenças que são construídos dentro da organização ao longo da sua história, representando o seu "DNA". Estes valores e crenças são apreciados, modificados e internalizados de várias maneiras pelos participantes da organização, tornando-se o jeito de ser e fazer as coisas, e que também influenciam nas decisões e no desenvolvimento dos recursos (FLEURY, 2009).

**2.2 Conteúdo**

É composto pelo conteúdo do modelo de gestão por competência, abordando as definições de competência, competência individual, capacidade e entrega, níveis de complexidade, gestão por competência e gerações do modelo de gestão por competência.

De acordo com Vazirani (2010), a competência é utilizar os recursos eficientemente e /ou com desempenho superior. Para Johnson et al. (2011), a competência compreende as atividades e processos através dos quais uma organização dispõe de seus recursos efetivamente.

McLagan (1997) traz a visão que a criação de riqueza é cada vez mais uma questão de competência. A competência no mundo do trabalho possui muitos significados, tais como definições que se referem às tarefas de trabalho, resultados e saídas, outras abordagens descrevem as características das pessoas que fazem o trabalho como conhecimento, habilidades e atitudes, bem como valores, orientações e compromissos. Considera que a mistura dessas duas definições se chama "um pacote de atributos", ou seja, um rótulo fornecido para um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes ou tarefas, saídas e resultados.

O aumento da preocupação das organizações com sua base de competência humana e como ela está se desenvolvendo trouxe a visão que o valor de mercado depende cada vez mais de ativos intangíveis, como conhecimento, clientes fiéis e outras expressões de capital humano. A maioria das organizações se concentravam no capital monetário e como seus ativos tangíveis seriam implantados. Agora a riqueza das empresas e nações depende do conhecimento e habilidades de seu povo.

Vazirani (2010) traz a abordagem de competências realizada por McClelland (1973), que definiu as competências como sendo conhecimentos, habilidades, autoconhecimento, traços e motivação. Descrevendo-as como um iceberg, onde o conhecimento e as habilidades de uma

pessoa representam a ponta visível do bloco de gelo, enquanto que a parte invisível são as características pessoais permanentes, traços e motivação, representando a maior parcela do iceberg, escondido abaixo da linha d'água. Considerando que a 'vida útil' dos conhecimentos e habilidades torna-se cada vez mais curta devido as constantes transformações no mundo atual, a longa resistência seriam as características "abaixo da linha de água", que possuem um impacto substancial, a respeito do grau de eficácia de um indivíduo no trabalho.

O uso do termo competência e sua ascensão meteórica na área de negócios são creditados para Richard E. Boyatzis (1982), que define a competência como "uma característica subjacente de uma pessoa que resulta em eficácia e / ou desempenho superior em um trabalho" (VAZIRANI, 2010, p. 124).

As competências podem ser divididas entre competências organizacionais e competências individuais. As competências individuais são as capacidades - conhecimentos, habilidades, atitudes, valores de um indivíduo - que se torna um agente de transformação destas características e realiza entregas (*outputs*) para a organização. O output corresponde às capacidades entregues estabelecidas na competência e nos resultados. Quando ocorrem as entregas estas características se tornam competências, trazendo agregação de valor ao patrimônio do conhecimento da organização (DUTRA, 2010). Fernandes (2013) complementa a definição de competências individuais trazendo a visão que ela é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que o indivíduo aplica dentro do âmbito organizacional e agrega valor à organização e a si mesmo. Ou seja, as capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) são os *inputs* que são utilizadas nas competências individuais e que geram os *outputs* – as entregas (contribuição agregação de valor).

Vazirani (2010, p. 124) traz o conceito de competência no trabalho abordado por Spencer e Spencer (1993), onde enfatizam que as habilidades devem estar relacionadas ao desempenho no local de trabalho e não ao que seria desejável. Para eles "o que distingue desempenho superior em postos de trabalho são as motivações interpessoal, habilidades e competências políticas, os quais são considerados habilidades".

## 3. MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA E SUAS GERAÇÕES

Vazirani (2010) traz algumas abordagens sobre modelos de competências, dentre elas as de Fogg (1999) - que traz o modelo de competências como uma ferramenta descritiva - que visa identificar as competências necessárias para operar em uma função específica dentro de um trabalho, ocupação, organização ou indústria. Em termos simples, um modelo de competência é uma descrição do trabalho comportamental que deve ser definido para cada função ocupacional de trabalho. Já Dubois (2004) define modelos de competências como a aderência ou "cola" necessária entre os elementos humanos de uma organização. Ou seja, significa que o modelo de competência ajuda a organização a ter uma abordagem unificada e coordenada nas projeções

dos sistemas de gestão de recursos humanos, incluindo projetos de trabalho, contratação, gestão de desempenho, desenvolvimento do empregado, planejamento de carreira ou planejamento sucessório e sistema de compensação (VAZIRANI, 2010).

Modelos de competências têm o seu lugar nas práticas de recursos humanos e seu uso pode ser um método de “falar uma língua semelhante” entre os diversos públicos, quando se discute exigências de trabalho. No entanto, modelos de competências não são a única solução para a contratação, decisão na seleção e outras funções gerenciais. Para Cockerill et al. (1995), o modele de competências não deve ser a única ferramenta utilizada na educação, reunião e necessidades de formação. Caso uma organização opte por integrar modelos de competências ao longo de suas práticas de recursos humanos, o enquadramento do modelo de competência desenvolvido para descrever empregos ou ocupações e oportunidades promocional, deve ser compartilhado com todos os gerentes e funcionários. Ainda, a participação dos trabalhadores no desenvolvimento de um modelo de competências pode ajudar com o fornecimento de consciência, bem como criar aceitação (LUCIA; LEPSINGER, 1999) e diminuir a resistência à mudança entre funcionários e gerentes (VAZIRANI, 2010).

O modelo de gestão de competências é uma ferramenta viável que pode ser utilizada para preparar a força de trabalho atual e futura, além de reter trabalhadores qualificados destinados a atender às exigências de trabalho e outras necessidades dos empregadores. Com o conhecimento e uso da informação contida dentro de um modelo de competência e consciência de seus pontos fortes e fracos, o indivíduo pode gerir o seu futuro emprego ou sucesso na carreira ou aplicar a informação para analisar novas oportunidades de carreira (McLAGAN, 1997).

O modelo de gestão por competência pode ser definido de acordo com Fernandes (2013) “como um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver de forma consistente, as competências das pessoas e das organizações”. Nesta concepção de desenvolver a força de trabalho, são agregados ao MGC os níveis de complexidade - definidos por Fernandes (2013) como o nível de desafio que um profissional é capaz de assumir à medida que se desenvolve profissionalmente com a capacidade de abstração do profissional, a destreza com que articula as variáveis dentro de um problema e sua capacidade de leitura de um contexto.

Através do tempo, ocorreu uma evolução nos conceitos do MGC (Fernandes; Fleury, 2007), e pode-se identificar quatro gerações desse modelo:

1° geração: a visão comportamental abordada por McClellan, que define as competências como sendo conhecimentos, habilidades, autoconhecimento e que procura identificar um tipo ideal e a uniformização do corpo funcional.

2° geração: a competência como *input*, trabalhada por Parry, que complementa as definições de McClellan correlacionando os conhecimentos, habilidades e atitudes na visão que estes afetam a atividade de alguém, definindo as competências necessárias a agrupamentos de cargos.

3° geração: a incorporação da complexidade ou *work level* abordada por Jaques incorpora as gerações anteriores o conceito de complexidade

4° geração: a visão abrangente trabalhada por Dutra que utiliza os conceitos trabalhados nas três primeiras gerações ampliando seus focos. O auto trabalha com os conceitos de requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*) associadas a competências. Traz a concepção que o indivíduo - à medida que se desenvolve no trabalho - cresce o valor que agrega ao negócio, caracterizando a competência como não estática.

## 4. PROCESSO

O processo trabalha a construção do modelo de gestão por competência e o conceito de apropriação/ institucionalização.

### 4.1 Construção do Modelo de Gestão por Competência

Processo de construção do MCG deve ter aderência a estratégia organizacional e particularidade da organização. As etapas a serem estabelecidas são: entendimento das circunstâncias da empresa realizado por entrevistas e análise de documentos; customização do projeto corresponde a quem participará do projeto; definição das competências organizacionais; definição dos eixos de carreira; definição das competências individuais por eixos; definição dos níveis de complexidade; definição das capacidades e entregas; enquadramento das pessoas no modelo; realização da avaliação das pessoas e analise resultados das avaliações. Estes procedimentos devem ser adaptados de acordo com a cultura organizacional (FERNANDES, 2013).

### 4.2 Apropriação / Institucionalização

A institucionalização é algo internalizado e automático, ou seja, independente do motivo se todos fazem esse algo, ele se institucionaliza. Para ocorrer a institucionalização, a estrutura deve gerar uma ação. Segundo Tolbert e Zucker (2006) a apropriação/ institucionalização pode ser caracterizada em três estágios: habitualização, objetificação e sedimentação.

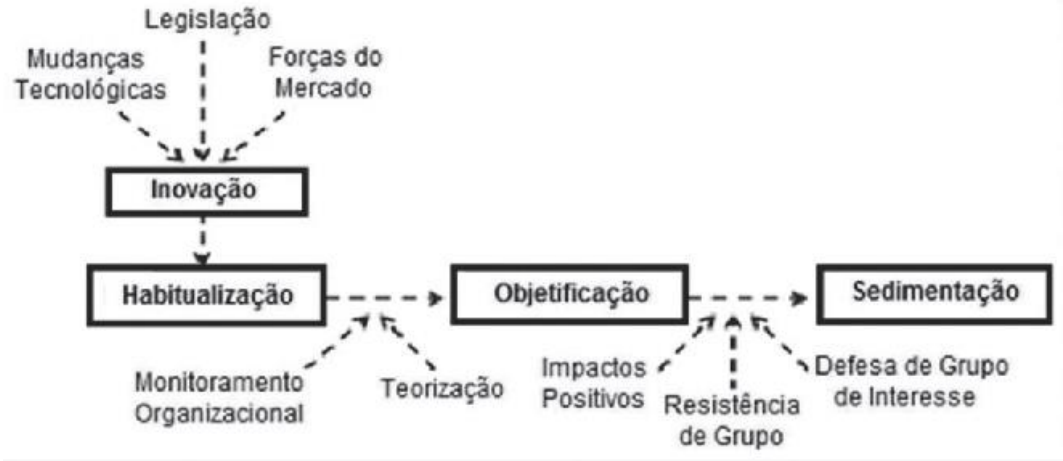


FIGURA 1: NÍVEIS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO
FONTE: TOLBERT E ZUCKER (2006)

A figura 1 caracteriza os níveis de variabilidade da institucionalização, onde a habitualização é decorrente da necessidade de inovar, advinda de legislação, mudanças tecnológicas e forças do mercado. A habitualização é caracterizada pela geração de novos arranjos estruturais e também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização. Pode ser verificado por ações tornadas habituais, comportamentos adotados por atores a fim de resolver problemas, ou seja, é o desenvolvimento de comportamentos padronizados e criação de tarefas rotineiras dentro da organização.

A movimentação a um status permanente e disseminado é a base do processo de objetificação que acompanha a difusão da estrutura. A objetivação configura-se em significados compartilhados e ligado aos comportamentos padronizados da habitualização, buscando uma transposição de ações para contextos além do seu ponto de origem. É a consequência do monitoramento dos concorrentes e do esforço para aumentar a competitividade e a teorização dos autores.

Sedimentação é a institucionalização total, ou seja, um processo se apoia na continuidade histórica da estrutura e em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. Caracteriza-se pela propagação de suas estruturas por todo o grupo de atores, como perpetuação de estruturas por um período longo de tempo. Ocorrendo a defesa deste processo pelo grupo de interesse por trazer impactos positivos e transpondo a resistência do grupo.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O artigo tem abordagem qualitativa e caracteriza-se como um estudo de caso. Para o seu desenvolvimento foram utilizadas pesquisa documental, pesquisas bibliográficas, documentos empresariais, artigos acadêmicos e entrevistas semiestruturadas.

Na pesquisa documental devem-se levar em consideração três aspectos válidos: a escolha do documento, o acesso a eles e a sua análise. A escolha de documentos não pode ser um processo aleatório, e sim atender a função de sanar os propósitos, ideias e hipóteses. O acesso aos documentos oficiais é mais fácil que os de uma empresa particular. Após a escolha dos documentos e o acesso foi realizada uma codificação e análise dos dados. A análise de conteúdo é uma das técnicas mais utilizadas para a pesquisa documental, considerada como um instrumento metodológico para a aplicação de diversos discursos e várias formas de comunicação (GODOY, 1995).

Baseando-se nas orientações de Godoy foi realizada a escolha por documentos empresariais disponíveis no site da organização e documentos disponibilizados pela organização. Para esta pesquisa foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas, orientada por um roteiro de entrevista. Foi realizada a codificação das informações e análise do conteúdo para a verificação dos dados levantados, utilizando o software Atlas TI.

## 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa analisada é o Grupo de Comunicação Alpha que possui aproximadamente 2.090 colaboradores, é composto por vários veículos de comunicação tais como: 2 jornais diários, 1 jornal on-line, 8 emissoras de TV afiliadas à rede nacional, 1 TV a cabo e 2 rádios. O grupo também possui Agência de notícias e o instituto. A empresa trabalha com o modelo de gestão por competência desde o ano de 2008, por isso sua relevância para a análise da apropriação/ institucionalização.

As estratégias organizacionais do Grupo de Comunicação giram em torno de seus recursos intangíveis, se preocupando com o desenvolvimento de suas capacidades estratégicas. Podemos verificar esta preocupação na definição dos seus pilares estratégicos em suas metas organizacionais apresentadas. Seus pilares estratégicos são: a personalidade do Grupo de comunicação; conexão e obsessão por audiência; serviço excelência em atendimento; gestão de excelência operacional; inovação dinamismo e criatividade. Suas principais metas organizacionais são: personalidade (pesquisa de percepção de imagem dos veículos); conexão; audiência (TV e rádios) e gestão (resultado operacional EBITIDA).

Como uma organização voltada para os seus recursos humanos, possui uma missão destinada à gestão de pessoas, que tem o objetivo de estimular e apoiar os gestores pessoas fornecendo ferramentas e instrumentos de aperfeiçoamento das pessoas em busca de possibilitar o sucesso nos negócios. Dentro desta visão, a empresa estipulou como seus desafios organizacionais a consolidação da cultura da estratégia e do modelo de gestão, o desenvolvimento da liderança, o desafio do negócio (comunicação) e estratégia de expansão. Estes desafios possuem o foco no conteúdo e desenvolvimento de novas plataformas, e o gestor exerce 4 papéis fundamentais: promotor de negócio, otimizador da operação, desenvolvedor de talentos e gestão do conhecimento, além da diversidade do grupo que atende desde os veículos de comunicação, as pessoas e os desafios.

O desafio da utilização do modelo de gestão por competência é alavancar a estratégia e os resultados organizacionais. A implantação do modelo de gestão por competência na organização analisada teve o objetivo de identificar as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) visando à sustentação da estratégia e o aumento dos resultados e identificar e reconhecer entregas diferenciadas. Algumas das ações realizadas foram: Introduzir o conceito de feedback estruturado em sua cultura trazendo um gerenciamento de expectativas tanto individuais como organizacionais, direcionar os programas de treinamento e desenvolvimento, realizar a gestão da competência e das políticas de desenvolvimento. A gestão das competências acompanha as Competências (conhecimento, habilidades, atitudes e valores) e sua entrega sustentável a longo prazo, visando o resultado do esforço para o conjunto de objetivos. Considerando que as entradas: conhecimentos, habilidades, atitudes e valores e as

entregas/ saídas: contribuição, agregação de valor e o desdobramento em níveis de complexidade.

A estratégia e gestão de pessoas são apresentadas em um esquema, onde a primeira etapa é a estratégia que fornece a base para as competências, que geram ações e em decorrência resultados, a etapa de competência é desdobrada em gestão de pessoas e depois pelo modelo de gestão por competência. A empresa leva em consideração que as ações e resultados representam os resultados organizacionais, e este esquema traz o entendimento que as estratégias e competências utilizadas no modelo de gestão por competência trazem resultados organizacionais. As competências individuais esperadas são divididas em 4 níveis: promotor de negócio, otimizador de operação, promotor de talento e gestor do conhecimento.

As competências individuais para cada nível são: espírito de servir, equilíbrio emocional, desejo de melhora pessoal, coragem e iniciativa, flexibilidade, orientação interfuncional, otimismo e alegria, prioridades, humildade e inovação de criatividade. Já as entregas esperadas são divididas por níveis: promotor de negócio (estratégia e desenvolvimento do negócio), desenvolvimento do negócio e foco do cliente e implantação da estratégica; otimizador operação (otimização de recursos e processos) onde as entregas são gerenciamento de recursos, gestão de processos, gestão de processos e mudanças; promotor de talentos (liderança e desenvolvimento pessoas) as entregas esperadas são direção eficaz, criação de clima cooperativo e desenvolvimento de pessoas; gestor do conhecimento a entrega esperada é o domínio técnico.

**6.1 Políticas de gestão por competência**

As políticas de gestão por competência adotadas pelo Grupo de Comunicação são: avaliação por competência, recrutamento e seleção, treinamento & desenvolvimento, desenvolvimento de liderança - clube do gestor, educação executiva, integração de novos líderes, comitê de gestão de pessoas, desenvolvimento das capacidades – autodesenvolvimento, remuneração e benefícios e fale francamente.

Os programas de desenvolvimento no ano de 2011 foram: desenvolvimento do jornalismo; grade de desenvolvimento comercial – unidades de vendas; programa de estágio; talento jornalismo – programa de trainee para jornalismo; portal saber mais cursos na plataforma *e-learning* com 100 cursos segmentados por competência.

**6.2 Análise das entrevistas**

Com base nas entrevistas realizadas, foi constatado que o modelo de gestão por competência foi trabalhado em todos os níveis da organização, primeiramente aprovado por todos os diretores, depois validados pelos gerentes e em seguida apresentado para as demais integrantes da organização. Foi trabalhada a importância do modelo, apresentando as competências e as capacidades esperadas de cada área.

Anualmente é realizado a avaliação de desempenho para verificar se as capacidades estão sendo entregues conforme esperado. A avaliação de desempenho realizada é a 360°, e nas entrevistas foi destacado que, desde a implantação do MGC, em todos os seus 7 anos a avaliação de desempenho evidenciou que desde o 1° ano a média de adesão a avaliação gira em torno de 94% a 98%.

De acordo com as entrevistas o MGC é a base para os processos de avaliação de desempenho, recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento, auxilia nas escolhas de ascensão e promoção, porém ainda não é fator determinante destes dois últimos aspectos.

Atualmente a organização está realizando adequações do MGC para adaptar as mudanças ambientais e estratégicas ocorridas ao longo do período da utilização do modelo, assim como a comparação com os modelos utilizados por outras organizações de referência, reavaliando alguns aspectos, como as capacidades e realinhando parâmetros da avaliação de desempenho.

**6.3 Análise e discussão**

O grupo de Comunicação possui o foco principal de suas estratégias nos seus recursos humanos, visto que os seus produtos são realizados fundamentalmente pelas pessoas que integram a organização. Competências individuais: a organização busca em seus indivíduos as competências: espírito de servir, equilíbrio emocional, desejo de melhora pessoal, coragem e iniciativa, flexibilidade, orientação interfuncional, otimismo e alegria, prioridades, humildade e inovação de criatividade. As competências individuais são as entregas das capacidades individuais com as tarefas realizadas no ambiente de trabalho, o Grupo de comunicação trabalha com o desenvolvimento das competências necessárias dos indivíduos para realizar suas tarefas.

Valores e crenças: a Grupo de Comunicação possui valores e crenças estabelecidas dentro da organização. Foi verificada esta afirmação através da procura das competências individuais que correspondam com as crenças e valores da organização em seus funcionários.

O MGC auxilia na integração empresa-funcionário, assim como na utilização adequada dos recursos organizacionais, principalmente os intangíveis como os recursos humanos. Ainda, o modelo traz o conhecimento das capacidades estratégicas e através dele são desenhadas as políticas para alinhar as competências organizacionais com as competências individuais.

O MCG pode ser utilizado como ferramenta para estabelecer metas e controle de recrutamento e seleção, nortear as ações integradoras dos recursos humanos, auxiliar no plano de carreiras e na ascensão, promoção e sucessão dos funcionários, assim como no desenvolvimento pessoal e profissional das competências necessárias para o desenvolvimento das tarefas no ambiente de trabalho, através de programas de desenvolvimento e treinamento. Ainda, o modelo traduz e esclarece as metas e a entrega esperada, assim como o conhecimento do planejamento estratégico e dos objetivos organizacionais.

A criação da gestão por competência na organização analisada teve o objetivo de identificar as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) visando à sustentação das competências estabelecidas e alinhadas a estratégia, assim como a integração do RH, visto que o modelo é a base do recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e auxilia na ascensão e promoção profissional.

Já o aspecto de internalização/ apropriação pode ser caracterizado pela divulgação e os trabalhos realizados para a disseminação do processo dentro da organização e evidenciado pela participação da avaliação de desempeno que desde a criação do modelo possui uma adesão em média de 94% dos integrantes da organização. O nível de apropriação/ internalização identificado foi a habitualização (TOLBERT; ZUCKER, 2006), pois o MGC foi um novo arranjo que organização adotou e integrou às suas práticas através de políticas internas. Constatamos que este processo se tornou habitual através da adesão da avaliação de desempenho e o conhecimento dos funcionários sobre as capacidades a serem entregues e as competências esperadas. Podemos afirmar também que o MGC da organização está a caminho da próxima fase da institucionalização a objetivação, visto que procura adaptar as mudanças do modelo com as necessidades ambientais e estratégicas, assim como através da comparação com MGC utilizados por outras organizações.

## 7. CONCLUSÃO

A Grupo de comunicação possui o foco de sua gestão estratégica baseada em seus recursos, principalmente nos recursos intangíveis, a sua estratégia busca a vantagem competitiva através da diversificação utilizando suas competências. O seu principal foco são os recursos intangíveis, as suas estratégias são voltadas a gestão de pessoas, e a empresa utiliza o modelo de gestão por competência alinhado às competências organizacionais e individuais.

Para desenvolver suas capacidades, o grupo investe no desenvolvimento das pessoas inseridas na organização, além de criar políticas da gestão por competência que integra este processo de desenvolvimento. A empresa analisada investiu na estratégia de gestão de pessoas utilizando a gestão por competência, definindo as capacidades de entregas e as capacidades – habilidades, atitudes e valores dos indivíduos. Além de trabalhar com seus pilares estratégicos que são: personalidade Grupo de Comunicação, conexão e obsessão por audiência, serviço excelência em atendimento, gestão excelência operacional e inovação dinamismo e criatividade.

O Grupo de Comunicação se preocupa com as suas capacidades e o alinhamento de suas competências organizacionais, onde a definição estratégica leva todos os seus integrantes a seguir em uma mesma direção, buscando atingir uma maior eficiência. Analisando o MGC consideramos que este processo foi apropriado/ institucionalizado pela organização e que se encontra no nível de habitualização - onde a prática do processo é integrada ao dia-a-dia da organização.

A análise realizada corrobora o estudo de Pettigrew (1987), que aborda que a cultura pode ser definida como a profundidade e composta pelos valores, crenças e pressupostos que define como a organização conduz seus negócios, manifestando-se por meio de sua estrutura e sistemas. A construção do modelo abrangeu a avaliação de desempenho, que é a base para as outras práticas de recursos humanos como o plano de ação de desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração e carreira e sucessão.

O grupo realiza anualmente a avaliação de desempenho para verificar se as competências estão sendo entregues conforme o esperado. A avaliação de desempenho realizada é conhecida como 360°, e desde a implantação do MGC, esta foi realizada em todos os seus anos. Ainda, o MGC é a base para os processos de avaliação de desempenho, recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento, auxiliando nas escolhas de ascensão e promoção. Porém, ele ainda não é um fator determinante nos dois últimos aspectos, pois é utilizado somente como fator decisivo. Após toda a estruturação e envolvimento dos gestores foi realizada a inclusão dos funcionários (indivíduos) dentro do processo, conscientizando-os e orientando acerca da importância do processo e a que se destina, como por exemplo, para ações de desenvolvimento pessoal.

O nível de apropriação/institucionalização identificado conforme proposto por Tolbert e Zucker (2006) é a habitualização, pois o MGC foi um novo arranjo que a organização adotou e integrou a suas práticas por meio de políticas internas. Constatou-se que este processo se tornou habitual com a adesão da avaliação de desempenho e o conhecimento dos funcionários sobre as capacidades a serem entregues e as competências esperadas.

Para estudos futuros indica-se realizar pesquisas outros contextos, para verificar se estes fatores trabalhados por Pettigrew (1987) influenciam na institucionalização da mudança organizacional.

## 8. REFERÊNCIAS


BARNEY, J. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**. Jan., v. 26 Issue 1, p41-56. 16, 2001.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. Mar, v. 17 Issue 1, p. 99. 22, 1991.

CRUBELLATE, J. M. PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. **Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos.** São Paulo, Revista Administração de Empresas v. 48, n. 4, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo, Ed. Atlas, 2010

FERNANDES, B. H. R. **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências**. Ed. Campus: Rio de Janeiro, 2013

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. Modelos de Gestão por Competência: Evolução e Teste de um sistema. **Revista Análise (PUCRS)**, v.18, n.2, dez, p.103-123, 2007.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e a renovação de competências. **Revista ANPAD**, v.6, n.1, art. 1, p. 1-14, 2009.

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. São Paulo, **Revista Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, 1995.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R.; SCHOLES, K. **Exploring Strategy**. Financial Times Prentice Hall, 9th Ed, 2011.

McLAGAN, P. Competencies: The next generation. **Training & Development**. May, v. 51, Issue 5, p. 40-47, 1997.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. Configurational Approaches to Organizational Analysis. **Academy of Management** Jn. 36 (6), 1175-1195, 1993.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Modelo de desenvolvimento de competências. Disponível em: <http://www.abrhnortepr.com.br/imagens/arquivos/ABRH.pdf>
MINTZBERG, H., PASCALE, R., GOOLD, J., RUMELT, R. The Honda effect revisited. **California Management Review**, vol. 38. no. 4, p. 78-116, 1996.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2006 (original 1959).

PRAHALAD, C. K.; G. HAMEL. **A competência essencial da corporação**. In ULRICH, D (org.). Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Ed. Futura, p. 53-78. (original: Harvard Business Review, mai-jun, 1990), 2000.

PROCHNO, P. Routine assembly: institutionalizing practices in a new setting. In: **ENANPAD**, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006, v. 1, p. 196-219.

VAZIRANI, N. Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. **SIES Journal of Management**, April – August, v. 7(1), 121-131, 2010.