

# Institucionalização da Gestão por Competência



Tavany Cibele Coelho<sup>1</sup>; Aguinaldo Ferreira dos Santos<sup>2</sup>; Elizabeth Ribeiro Martins Franco de Souza<sup>3</sup>; Daniel Ferreira dos Santos<sup>4</sup>; Arnaldo Luís Darg Moreira<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universidade Positivo e PUCPR

<sup>2</sup>UniFacear e PUCPR

<sup>3</sup>PUCPR e ESIC

<sup>4</sup>Universidade Positivo, UniFacear e PUCPR

<sup>5</sup>UniFacear

## RESUMO

*O presente artigo apresenta uma reflexão sobre a institucionalização da gestão por competências em âmbitos diferentes nos segmentos públicos e privados, cuja o foco são os 3 pilares, regulativo, normativo e cultural cognitivo. Esses pilares são base para a legitimidade onde as organizações legítimas cumprem os requisitos legais e em conformidade. Inclui-se no presente artigo a observação e complementação com os pilares o modelo de gestão por competências na qual por meio de seis eixos seguindo o conceito do Fernandes (2013). Para cada segmento há formas de atuação diferente por meio de estratégias, por isso conclui-se que a que impacta nesta proposta de observação nas esferas de empresas públicas e privadas são os fatores regulativos.*

*Palavras chave: Institucionalização, Competências, Competitividade.*

## ABSTRACT

*This article presents a reflection on the institutionalization of management by competency in different areas on public and private segments, whose focus is the 3 pillars: regulatory, normative and cultural cognitive. These pillars are the basis for legitimacy of legitimate organizations meet legal and compliance requirements. This article includes the observation and complementation with the pillars of the competency management model in which, through six axes, following the concept of Fernandes (2013). For each segment there are different ways of acting through strategies, so it is concluded that the one that impacts this observation proposal in the spheres of public and private companies is the regulatory factors.*

*Key Words: Institutionalization, Skills, Competitiveness.*

## 1. INTRODUÇÃO

Na busca do aumento de competitividade, as empresas utilizam estilos de gestão que potencialize a utilização de seus recursos, seja físico, financeiro ou intangível. Quanto mais à empresa busca o crescimento e a competitividade mais ela precisa de pessoas. Para o melhor desempenho de seus recursos intangíveis as organizações definem as suas competências organizacionais e as competências individuais, visando assim o sincronismo entre as duas e conseqüentemente criar um diferencial. Para realizar este sincronismo é implantado o modelo de gestão por competência.

Levando em consideração este pensamento que permeiam grandes organizações Brasileiras que utilizam a Gestão por Competência, o presente trabalho busca analisar a institucionalização deste modelo de gestão considerando o cenário de empresas brasileiras.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A institucionalização é a influência sobre indivíduos onde as instituições exercem este controle, segundo Colyvas e Powell (2006) a institucionalização é impulsionada pela dinâmica de auto reforço e da legitimidade aumentada e melhorada e as instituições são composições de elementos de natureza regulativa, normativa e cognitiva cultural que juntamente com as atividades associadas e recursos proporcionam estabilidade, significado e ordem social (SCOTT, 2008). As instituições controlam, restringem, habilitam e apoiam o comportamento dos atores sociais e possuem elementos simbólicos (regras, normas, crenças e valores), atividades sociais (padrões de ação e interação) e recursos materiais fornecendo diretrizes e recursos para a ação, bem como os limites e restrições (SCOTT, 2008).

A instituição só existe quando eu estou agindo a favor dela, possui três pilares regulativo normativo e o cognitivo. Segundo Scott (2008) as Instituições apresentam estas propriedades por causa dos processos postos em movimento por estes três pilares, onde estes elementos são os blocos de construção centrais de estruturas institucionais, que orientam o comportamento e resistem à mudança (SCOTT, 2008).

Instituições impõem restrições definindo limites legais, morais e culturais, desencadeando a legitimidade de atividades ilegítimas, além de apoiar e capacitar as atividades e atores, fornecendo orientações e recursos para ações, proibições e restrições (Scott 2008).

A seguir a explanação dos três pilares regulativos, de acordo com Scott (2008) eles podem ser definidos:

- Pilar regulativo ocorre quando as instituições restringem e regularizam o comportamento e envolve a capacidade de estabelecer regras, realizar inspeções e criar sanções, recompensas ou punições para influenciar comportamentos no futuro.

- Pilar normativo contempla as regras normativas que inserem uma visão prescritiva, avaliativa e obrigatória a vida social. São os valores que se refere ao que é preferido ou desejável e normas específica como as coisas devem ser feitas definindo o meio legítimo onde se define metas e objetivos e fornecer formas para persegui-los.

- Pilar cultural cognitivo são as concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e seus quadros através do qual é feito o significado.

Esses três pilares são a base para a legitimidade onde as organizações legítimas cumprem os requisitos legais ou quase ilegais pertinentes e em conformidade ao estipulado nas regras, no âmbito normativo é legítima quando internalizam os controles do regulador e os incentivos para a conformidade e no cultural a legitimidade vem de aceitação de uma definição comum de situação específica e a consistência cognitiva (SCOTT, 2008). Através dos pilares e definições das instituições anteriores demonstram que os sistemas sociais existem em um ambiente institucional que define e delimita a realidade social (SCOTT, 1987). Muitos autores trazem que sucesso e sobrevivência organizacional dependem de legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977).

A legitimidade advém da aceitação de um modelo automático e padronizado, de acordo com Suchman (1995) “é uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequada, ou apropriada dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças”, para Johnson et. al. (2006) legitimação é a aceitação generalizadas consensuais de crenças e padrões de comportamento e promove a estabilidade de ações e práticas que são criadas como resultado de objetos sociais individuais e coletivos (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

Existem três formas de legitimidade a pragmática que é o interesse público, a moral que é a aprovação normativa e cognitiva que tem como base a compreensão e a *taken-for-grantedness* (SUCHMAN, 1995). Meyer e Rowan (1977) argumentam que a estrutura formal de uma organização tem significado para além do seu efeito sobre o comportamento dos participantes organizacionais desde que significa racionalidade e ordem racional, aumentando a legitimidade de suas operações aos olhos dos participantes e constituintes. Muitas estruturas persistem porque são consideradas como apropriado por autoridades, embora sua legitimidade é contestada por outros, menos poderosos nos círculos eleitorais (SCOTT, 2008).

Podemos considerar que a característica fundamental da legitimidade é sua auto reprodução, refletida na concepção de uma prática, crença ou regra como desejável, adequada e compreensível. Como as pessoas agem coletivamente em direção a um objetivo comum, atividades legítimas são interpretadas mutuamente e tornar-se habitualizada (COLYVAS; POWELL, 2006). A legitimidade tem sido amplamente interpretada como referência a avaliações sociais de metas organizacionais (SCOTT, 1991), refere-se ao grau de apoio cultural de uma organização na medida em que as contas culturais estabelecidas fornecem explicações para sua existência (SCOTT, 1991).

De acordo com Johnson et.al. (2006) a legitimação possui quatro estágios validação local, inovação, difusão e validação geral. Onde a inovação são criadas para atender desejos e finalidades ao nível local dos atores, os novos objetivos são criados em

resposta a condições estruturais que criam interesses estratégicos no contexto local, portanto a inovação começa no nível local onde os atores podem justificá-la ou adquirir consenso por não ser implicitamente ou explicitamente desafiado, assim como a inovação pode ser justificada ou implicitamente aceita adquire validação local, nascendo assim um novo esquema cultural aceitável para atender as necessidades e metas locais. Quando é localmente validado pode ser difundida para novas situações e novos locais e por ser um fato social válido é aprovada mais facilmente pelos atores em outros contextos, pois os atores possuem a percepção que eles também serão aceitos em outros contextos, com o resultado do novo objeto entre contextos os atores assumem que a maioria dos atores acreditam que a inovação é aceitável, assim recebendo uma aceitação generalizada e se tornando uma parte da cultura compartilhada, enquadrando o comportamento dos atores em diversos contextos e depois de aceito o novo objeto não é facilmente substituído (JOHNSON ET.AL., 2006).

As buscas por legitimidade podem levar as organizações a adotarem estruturas ou práticas que se assemelham as normas dos campos a que pertencem (VILLADSEN, 2013). Onde campos de acordo com Wooten e Hoffman (2008) “são espaços ricamente contextualizados onde organizações díspares envolvem-se em um esforço para desenvolver entendimentos coletivos relativos a assuntos sobre as atividades organizacionais e ao nível do campo” e sua essência é servir como ponto de encontro onde as organizações se envolvem entre si (WOOTEN; HOFFMAN, 2008). Scott (1995) traz que o comportamento das organizações dentro de campos é guiado pelas instituições: as estruturas culturais-cognitivo, normativas e regulador que fornece estabilidade e significado coletivo de comportamento social.

Quando as organizações em busca por legitimidade ou por coerção ou imitação por incerteza utilizam uma estrutura igual ou parecida a demais organizações do campo ocorre o isomorfismo, Villadsen (2013) sugere que as organizações existem em pressões simultâneas por serem diferentes e/ou semelhantes a outras dentro do seu campo de ação. O isomorfismo institucional pode ocorrer de três formas: coecertiva, mimética e normativa. O coecertivo é decorrente da influência política e do problema de legitimidade que são pressões exercidas sobre as organizações por outras organizações de que elas são dependentes e pela perspectiva cultural da sociedade, o mimético vem de respostas a incerteza e deriva da autoridade coecertiva, já as pressões normativas é associada a profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 1983). A profissionalização é uma fonte importante do isomorfismo é a base da legitimação da forma cognitiva que é produzida por especialistas da Universidade, outro ponto importante é a criação de redes profissionais que abrangem as organizações e assim difundem rapidamente novos modelos, o

intercâmbio de informações entre profissionais contribuem para uma hierarquia e reconhecidas como status que se torna uma matriz dos fluxos de informações e de profissionais entre as organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983). As instituições, profissões, universidades bem como as instituições que regulam as suas relações com o estado e a comunidade de negócios, ditam quais paradigmas são dominantes (CAMPBELL, 2004).

Estes três processos de isomorfismo podem ser evidenciados quando ocorre uma eficiência organizacional interna, pois quando a eficácia é reforçada a organização é de alguma forma recompensada pelas demais organizações do campo e assim busca ser semelhante as demais. Através desta semelhança fica mais fácil a organização se relacionar com outras organizações para ser reconhecido como legítimo e responsável (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Segundo DiMaggio e Powell (1983) quando as organizações “enfrentam ambientes caracterizadas por regras e sistemas de crença forte, a sobrevivência e eficácia dependem mais da legitimidade adquirida conforme às expectativas difundidas do que na produção eficiente”.

Existem três consequências para as organizações advindas do isomorfismo de acordo com Meyer e Rowan (1977):

- Incorporam elementos que são legitimados, externamente, em vez de em termos de eficiência;
- Utilizam critérios de avaliação externa ou cerimonial para definir o valor dos elementos estruturais;
- Dependência de instituições externamente fixas reduz a turbulência e mantém a estabilidade.

Assim o isomorfismo institucional traz a sobrevivência das organizações que ao utilizar critérios de avaliação externa permanece bem-sucedida por definição social (MEYER; ROWAN, 1977). Muitas organizações em busca da legitimidade e do seu isomorfismo acabam utilizando mitos que de acordo com Meyer e Rowan (1977) são regras institucionais que as organizações incorporam ganhando legitimidade recursos, estabilidade e melhorado as perspectivas de sobrevivência. Assim as estruturas organizacionais se tornam isomórficas diminuindo a coordenação interna e o controle a fim de manter a legitimidade, construindo seus objetivos e procedimentos de acordo com a sociedade através das regras institucionais (MEYER; ROWAN, 1977).

A proliferação de mitos racionalizados pela sociedade causa a burocratização nas organizações, três processos geram mitos racionalizados da estrutura organizacional de acordo com Meyer e Rowan (1977) são eles:

Elaboração de redes relacionais complexas: como as redes relacionais tornam-se densa e interligada, um número crescente de mitos racionalizados surge que descrevem elementos estruturais específicos. Esses mitos podem se originar de contextos estreitos e serem aplicados em diferentes contextos (MEYER; ROWAN, 1977).

O grau de organização coletiva do meio ambiente: são os mitos gerados pelas organizações e difundida através das redes relacionais complexas e possuem legitimidade baseada na suposição que eles são eficazes. Alguns mitos são legitimados com base legais, ou ordens racional-legal que advém da autoridade coletiva (legal) (MEYER; ROWAN, 1977).

Esforços da liderança de organizações locais: Meyer e Rowan (1977) em seu artigo definem este processo utilizando os estudos de Dowling e Pfeifer, 1975; Parsons, 1956; Perrow, 1970; Thompson 1967; onde as organizações adaptam-se aos contextos institucionais mais também desempenham papéis ativos na formação dos contextos, onde as organizações procuram autoridades coletivas para gerenciar e institucionalizar os seus objetivos e estruturas nas regras de tais autoridades (MEYER; ROWAN, 1977).

Os mecanismos utilizados para disseminação das estruturas podem variar entre duas classe de atores, os estatais que empregam a coerção em prosseguir seus fins e buscam criar uma rede organizacional formal para realizar seus propósitos e as profissões que dependem do processo normativo e / ou mimético que influenciam a criar uma cultura consistente com suas crenças e objetivos, as vezes apoiando o atores estatais (SCOTT, 1987).

Podemos definir que a institucionalização é algo internalizado e automático, ou seja, independente do motivo se todos fazem isso ele se institucionaliza.

### **3. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizada a pesquisa documental, realizada em pesquisa bibliográfica, leis, revistas de Administração e artigos acadêmicos.

Na pesquisa documental devem-se levar em consideração três aspectos válidos: a escolha do documento, o acesso a eles e a sua análise. Onde 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 possuem o acesso mais fácil que os de uma empresa particular. Após a escolha dos documentos e o acesso será realizado uma codificação e análise dos dados. Será utilizado a análise de conteúdo que 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 da revista Você S/A (Exame) que traz a pesquisa das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, lei sobre desenvolvimento pessoal que contempla a gestão por competência para as organizações públicas, consulta a CLT, trabalho de conclusão de curso e artigo que já realizaram uma análise da institucionalização da Gestão por Competência.

#### 4. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão por competência é utilizada para atender as necessidades do mercado e a busca pelo aumento de eficiência e da melhor forma da organização utilizar seus recursos. Onde o modelo de competências é uma ferramenta descritiva, que visa identificar as competências necessárias para operar em uma função específica dentro de uma o 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 (FOGG, 1999), além de ajudar 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 individual, planejamento de carreira e/ou sucessório e sistema de compensação (VAZIARANI, 2010). De acordo com Fernandes (2013) a gestão por competência parametriza os comportamentos de acordo com a estratégia da organização e atua em seis aspectos dentro da organização conforme a figura 1.



Figura 1: Modelo de gestão por competências.

Fonte: Fernandes (2013, pag. 67)

A gestão por competência segundo Fernandes (2013) desenvolve dentro das organizações seis eixos o primeiro é o dimensionamento do quadro de funcionários, o segundo é o recrutamento e seleção, o quarto é a avaliação, o quinto é o treinamento e

desenvolvimento, o quinto é o sistema de remuneração e o sexto a gestão de carreira e sucessão.

De acordo com o artigo de Amorim et. al. (2010) o Brasil não possui um modelo consolidado e uma certificação específica para a Gestão de Competência o que ocorre em outros países como, por exemplo, Canadá, México e França. Mas possui alguns esforços neste sentido como o Projeto Estratégico do SENAI que fornece certificação profissional para as organizações, lei que contempla a gestão por competência para as organizações públicas e um dos componentes para pesquisa realizada para a avaliação das melhores empresas para se trabalhar realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA) por meio do programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) e divulgada pela revista Você S/A, esta pesquisa é realizada desde 2006.

Abordaremos primeiramente o projeto do SENAI que possui um programa de consultoria e a disponibilização de manuais para auxiliar as organizações a implementarem a gestão por competência e as empresas que realizam o programa nas suas organizações ganham o selo do SENAI. Para incentivar as demais organizações o SENAI implementou o modelo de gestão por competência a disponibilização de manuais. De acordo com o site do SENAI o programa possui cinco etapas a primeira é a identificação da demanda da organização, a segunda é a elaboração do macro processo, a terceira é a construção dos perfis profissionais, a quarta é a elaboração do caminho de aperfeiçoamento profissional onde é visto a aplicação do mundo do trabalho na educação e a quinta é a estruturação do processo de avaliação para a certificação profissional. O SENAI em seu programa disponibiliza os possíveis resultados positivos que a gestão por competência pode trazer para as organizações e assim despertar o seu interesse na utilização do modelo, estes resultados são:

- Retenção de talentos internos;
- Identificação de profissionais com potencial para possíveis sucessões;
- Formação de massa crítica, gerando o desenvolvimento de práticas inovadoras;
- Incremento e difusão de conhecimentos e tecnologias;
- Mapeamento de competências para a elaboração do plano de capacitação e certificação profissional;
- Elaboração de kit didático (livro, Power Point e plano de aula) alinhado às competências do perfil profissional;
- Mapeamento dos conhecimentos tácitos;
- Formalização da expertise (Gestão de Conhecimentos).

O segundo ponto a ser abordado é a lei que foi divulgada em fevereiro de 2006, quando foi instituído o Decreto Nº 5.707 de política nacional de desenvolvimento pessoal

da administração pública federal, direta autárquica e fundacional que adota em sua fundamentação o modelo de gestão por competência como referência para gestão de recursos humanos do setor público. Neste decreto são estipulados em seus artigos os seguintes termos sobre a gestão por competência:

Art. 1o Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades: (...)

III adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

Art. 2o Para os fins deste Decreto, entende-se por:

(...)

II gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição;

(...)

Art. 5o São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I plano anual de capacitação;

II relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III sistema de gestão por competência. (Brasil 2006)

Algumas organizações públicas que utilizam a gestão por competência são Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, SANEPAR e Infraero.

Appel e Bitencourt 2008 traz a dificuldade da institucionalização da gestão por competência no Brasil principalmente pelo aspecto ligados a legislação. O artigo 461 da CLT (CLT - Decreto Lei nº 5.452 de 01 de maio de 1943) que contempla os aspectos sobre a remuneração salarial que traz insegurança para organizações privadas em utilizar todos os aspectos e características do modelo de gestão por competência.

Art. 461 - Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 1º - Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 2º - Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão

obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 3º - No caso do parágrafo anterior, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antiguidade, dentro de cada categoria profissional. (Incluído pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 4º - O trabalhador readaptado em nova função por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social não servirá de paradigma para fins de equiparação salarial. (Incluído pela Lei nº 5.798, de 31.8.1972)

A utilização do artigo 2º e 3º seriam a base para a legalidade da remuneração por gestão de competência, porém devido à dificuldade de comprovar as competências individuais o item remuneração quase não é trabalhado nas organizações para evitar ações trabalhistas.

O terceiro ponto é a pesquisa realizada pela FIA e divulgada pela revista Você S/A que usa em sua metodologia de acordo com o site da revista as empresas são selecionadas através de uma escolha editorial feita pela redação da VOCÊ S/A e pela FIA, “que tem como base as maiores notas de IFT (Índice de Felicidade no Trabalho), as percepções dos jornalistas durante as visitas, o momento econômico do setor e da empresa, e o histórico de boas práticas da companhia”, onde os destaques de acordo com o site “foram consideradas as práticas mais completas em cada uma das categorias, seguidas das notas do IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas) e das percepções dos jornalistas durante as visitas”. Já a escolha das melhores empresas dos setores é feita através de um agrupamento das empresas por setores onde “as companhias são separadas segundo suas atuações no mercado e as que possuem os IFTs mais altos são as campeãs”.

De acordo com o laudo técnico disponibilizado no site da revista Você S/A para as organizações participarem da pesquisa sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil um dos requisitos é possuir no mínimo 100 empregados e que esteja operando no mercado brasileiro e/ou internacional a mais de cinco anos, onde todos os seus funcionários podem responder a pesquisa. A pesquisa possui quatro etapas a primeira é o questionário aplicado aos funcionários, o segundo o formulário que deverá ser respondido pela empresa, estas duas primeiras etapas dão a fundamentação para as próximas, pois a partir delas é realizada uma pré-seleção para a terceira etapa que é a caracterizada por uma visita a organização onde é realizada uma dinâmica de grupo e a quarta etapa é a análise do caderno de evidências (book) nele é descrito as práticas de gestão e seus instrumentos. A avaliação da empresa será realizada através da observação de sete aspectos: estratégia e gestão, liderança, políticas e práticas: remuneração, políticas e

práticas: carreira, políticas e práticas: saúde, políticas e práticas: desenvolvimento e cidadania empresarial.

Na liderança são avaliados quais são e como estão estruturadas as práticas formais para:

1. Definir o perfil de competências para as lideranças;
2. Disseminar o perfil de competências para as lideranças; e
3. Avaliar o perfil de competências para as lideranças.

O método de avaliação é composto por quatro categorias: consistência, sustentabilidade, abrangência e modernidade, sendo que na quarta categoria modernidade é analisado as ações que acompanham a evolução da gestão de pessoas, tais como o departamento pessoal, as relações humanas, a gestão estratégica e a gestão por competências.

## **5. INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

Podemos analisar a institucionalização da gestão por competência em dois âmbitos diferentes, institucionalização nas empresas privadas e nas empresas públicas. Primeiramente analisaremos a institucionalização no âmbito das empresas públicas da gestão por competência verificando os três pilares regulativo, normativo e cultural cognitivo, onde o pilar regulativo ocorre quando as instituições restringem e regularizam o comportamento através de regras que pode ser verificado com a lei da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que inclui a gestão por competência em suas deliberações no artigo 1º parágrafo III que estabelece a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, no artigo II parágrafo II que define a gestão por competência e no artigo 5º que abrange os instrumentos da política no parágrafo III que estabelece o sistema de gestão por competência como instrumento.

Já no pilar normativo que são as regras normativas e obrigatórias a vida social verificamos que as empresas que a utilizam tem uma aprovação do mercado por meio de selos de organizações como por exemplo o SENAI, já no pilar cultural cognitivo que se refere as concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e seus significados pode ser evidenciado através do programa da revista Você S/A em parceria com a FIA que disponibilizam anualmente o ranking das melhores empresas para se trabalhar que é divulgada através da revista para todo Brasil, onde são reconhecidas as organizações como sendo as melhores empresas de se trabalhar, a revista também possui uma divisão por categorias como a categoria das empresas públicas, em 2014 a melhor empresa pública para se trabalhar foi o Tribunal de Contas da União. As empresas se candidatam a pesquisa para obter um reconhecimento e em busca da legitimidade. Estes

três pilares são a base da legitimidade, para as organizações serem legítimas elas cumprem os requisitos legais e quase ilegais pertinente as regras estipuladas, no âmbito normativo é legítima quando internalizam os controles do regulador e no âmbito cultural aceitação de uma definição comum de situação específica. Assim a legitimidade vem da aceitação de um modelo automático e padronizado, onde a característica principal da legitimação é a auto reprodução refletida na concepção de uma prática crença ou regra como desejável adequada e compreensível, como as pessoas agem coletivamente em direção a um objetivo comum, atividades legítimas são interpretadas mutuamente e tornar-se habitualizada (COLYVAS; POWELL, 2006). Considerando os três pilares identificamos que para as organizações públicas que utilizam a gestão por competência possuem a legitimação, a legitimação possui quatro estágios validação local, inovação, difusão e validação geral no caso da gestão por competência podemos verificar que ela se encontra no processo de difusão, pois nem todas as empresas públicas utilizam o modelo, mas existe uma crescente adesão.

A busca por legitimidade pode levar as organizações a adotarem estruturas ou práticas que se assemelham as normas dos campos a que pertencem (VILLADSEN, 2013). Quando as organizações em busca por legitimidade ou por coerção ou imitação por incerteza utilizam uma estrutura igual ou parecida a demais organizações do campo ocorre o isomorfismo, onde o isomorfismo institucional pode ocorrer de três formas: coercitiva, mimética e normativa, para a gestão por competência nas organizações públicas ocorre o isomorfismo coercitivo e normativo primeiro devido ao Decreto nº 5.707 e segundo a normativa para o seu reconhecimento através de aprovações de alguns órgãos. Estes três processos de isomorfismo podem ser evidenciados quando ocorre uma eficiência organizacional interna, pois quando a eficácia é reforçada a organização é de alguma forma recompensada pelas demais organizações do campo e assim busca ser semelhante as demais, assim a valorização das pessoas e a busca pela melhor utilização dos seus recursos as organizações públicas implantam a gestão por competência buscando a aprovação dos demais integrantes do seu campo, comprovado pela participação destas organizações do programa da revista Você S/A e da FIA.

A proliferação de mitos racionalizados pela sociedade causa a burocratização nas organizações, três processos geram mitos racionalizados da estrutura organizacional que é a elaboração de redes relacionais complexas e o grau de organização coletiva do meio onde as organizações que utilizam o modelo de gestão por competência seguem algumas diretrizes como apresentado na figura 2 de Fernandes (2013) e difundida através de redes relacionais e os esforços da liderança de organizações locais onde elas se adaptam aos contextos institucionais seus objetivos e estruturas. Os mecanismos utilizados para

disseminação das estruturas pode variar entre duas classes de atores, os estatais que empregam a coerção em prosseguir seus fins e buscam criar uma rede organizacional formal para realizar seus propósitos e as profissões que dependem do processo normativo e / ou mimético que influenciam a criar uma cultura consistente com suas crenças e objetivos, as vezes apoiando o atores estatais (SCOTT, 1987), no caso analisado das organizações públicas podemos verificar que no caso da gestão por competência temos as duas classes de atores os estatais que regulamentam através da lei e sua fiscalização e o das profissões seja pela criação do modelo, em consultorias e até mesmo através do programa da revista *Você S/A* que tem como pesquisa principal da FIA que possui colaboração estreita com o Departamento de Administração da FEA-USP.

Para as organizações privadas verificamos que a institucionalização do modelo de competência só se altera no quesito regulativo, pois ainda não existe uma lei que estabeleça a regulação deste modelo de gestão e pelo contrário possui um artigo 461 da CLT que contempla tem que ser iguais para funcionários na mesma função e que a promoção poderá ser realizada através de merecimento, a competência de um indivíduo de difícil mensuração por ser características muitas vezes intangíveis. As demais esferas de análise ocorrem da mesma forma que as organizações públicas.

Para as organizações privadas dos três pilares da institucionalização verifica-se o normativo e o cultural cognitivo, onde o normativo é evidenciado que as empresas que a utilizam tem uma aprovação do mercado através de selos de organizações como, por exemplo, o selo do SENAI e no pilar cultural cognitivo pode ser caracterizado através do programa da revista *Você S/A* em parceria com a FIA que disponibilizam anualmente o ranking das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Mesmo com o aspecto regulativo não evidenciado as organizações buscam a legitimidade através da normatização e do aspecto cultural cognitivo para apresentarem que são empresas que se preocupam com as pessoas que a constituem e possuem a aceitação da sociedade e do mercado onde estão inseridas. Assim ocorre também a auto reprodução dos mecanismos da gestão por competência onde as empresas procuram replicar ações das empresas em destaque, gerando o isomorfismo e os mitos racionalizados.

## **6. CONCLUSÃO**

Ao analisar a institucionalização no âmbito das organizações públicas verifica-se os três pilares da institucionalização regulativo, normativo e cultural cognitivo. A busca por legitimação é evidenciada por meio da conformidade com a lei, as normas de grupos que fornecem certificação e a validação pelo programa da revista *Você S/A* com a divulgação das melhores empresas para se trabalhar advinda da parceria com a FIA, também

podemos verificar a busca pela legitimação do isomorfismo com a prática de gestão de recursos humanos em diversas organizações públicas assim como a semelhança de sua estrutura e a proliferação dos mitos racionalizados.

A diferença da institucionalização da gestão por competência entre as organizações públicas e privadas é a falta de uma regulamentação, ou seja, da esfera regulativa para as empresas privadas, porém a busca pela legitimação ocorre da mesma forma, assim como o isomorfismo e os mitos racionalizados.

## 7. REFERÊNCIAS

AMORIM, W.A.C, SARSUR, A.V. CRUZ. M.V.G. FISCHER, A.L. Gestão por Competências e Relações de Trabalho no Brasil: notas de pesquisa sobre a perspectiva Sindical. **Revista Administração em Diálogo**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. RAD Vol.12, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2010, p.01-33.

AMORIM, W.A.C; SARSUR, A.M; CRUZ, M.V.G; FISCHER, A.L. Gestão Por Competências e Relações de Trabalho no Brasil: Notas de Pesquisa sobre a Perspectiva Sindical. **Revista Administração em Diálogo**, Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010.

APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, art. 9, p. 175-193, 2008.

As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2015.

Revista Você S/A. Disponível em: [http://vocêsa.uou.com.br/noticia/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2015.phtml#.Vpk2B\\_KrLIU](http://vocêsa.uou.com.br/noticia/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2015.phtml#.Vpk2B_KrLIU).

Acesso em: 20/01/2016.

CAMPBELL, J. L. *Institutional change and globalization*. Princeton: Princeton University Press (Cap. 1 Problems of institutional analysis – p. 1-30), 2004.

CLT - Decreto Lei nº 5.452 de 01 de maio de 1943, artigo 461. Brasil 1943.

COLYVAS, J.; POWELL, W. W. *Roads to Institutionalization: The Remaking of Boundaries between Public and Private Science*. Research in Organizational Behavior, v. 21, p. 305- 53, 2006. BERTRAND, J. W. M.; FRANSOO, J. C. DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006. Brasil, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983. (Disponível em: A Gaiola de 10 | Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005).