



**DOCUMENTO COM CONFIDENCIALIDADE ATÉ**  
*Prazo indeterminado*

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**EDUVIGES ROSSA**

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS DE  
GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS E O  
MODELO ADOTADO PELA EMPRESA ANALISADA**

**Caxias do Sul  
2011**

**EDUVIGES ROSSA**

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS DE  
GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS E O  
MODELO ADOTADO PELA EMPRESA ANALISADA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Pelayo Munhoz Olea

Coorientadora: Professora Dra. Janaina Macke

**Caxias do Sul  
2011**

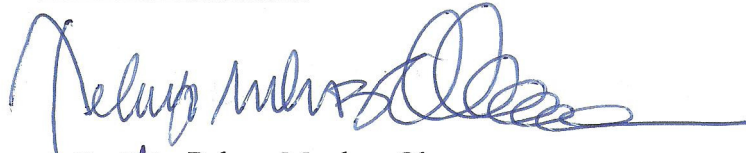
**“Análise comparativa entre os modelos de gestão de pessoas com base em competências e o modelo adotado pela empresa analisada.”**

Eduviges Rossa

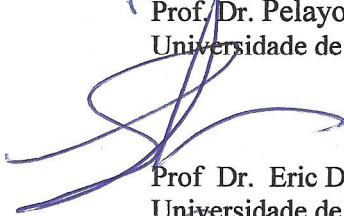
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 26 de agosto de 2011.

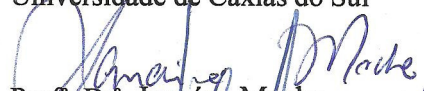
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Eric Dorion  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr.ª Janaina Macke  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Rolando Vargas Vallejos  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr.ª Elaine Di Diego Antunes  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

R823a Rossa, Eduviges, 1971-  
Análise comparativa entre os modelos de gestão de pessoas com  
base em competências e o modelo adotado pela empresa analisada /  
Eduviges Rossa. - 2011.  
116 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.  
Orientador: Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea; co-orientadora:  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaina Macke.

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3.  
Desempenho. 4. Administração de empresas. I. Título.

CDU 2.ed.: 658.310.8

Índice para o catálogo sistemático:

1. Administração de pessoal	658.310.8
2. Recursos humanos	005.96
3. Desempenho	005.962.13
4. Administração de empresas	658

Catalogação na fonte elaborada pela Bibliotecária  
Márcia Carvalho Rodrigues – CRB 10/1411

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Miguel e Zélia e aos meus irmãos, Volnei, Rejane, Beatriz, Rosana, Márcia, Israel e Caroline.

## **AGRADECIMENTOS**

Externo meus agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial:

- À minha família, pelo apoio e compreensão;
- Ao Professor Dr. Pelayo Munhoz Olea, meu orientador pela experiência e conhecimentos transmitidos, incentivando e orientando todas as etapas do projeto, o que viabilizou este trabalho;
- À professora Dra. Janaina Macke, minha co-orientadora pela orientação e direcionamento, proporcionando o desenvolvimento deste trabalho;
- Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração;
- Aos colegas da turma de mestrado, pela convivência e companheirismo;
- A empresa analisada, pela disponibilidade e colaboração nesta pesquisa;
- A todas as pessoas que não foram nominalmente mencionadas, mas que de alguma forma tornaram possível a realização deste trabalho.

“A experiência é que persiste fazer o que não aprendemos a fazer”

Guy Le Boterf



## RESUMO

A competência das empresas é a soma das competências de seus funcionários, assim, as empresas se tornarão mais competentes – e, portanto, mais competitivas, mais bem sucedidas – por intermédio do aumento das competências de seus funcionários de todos os níveis e cargos. Acrescente-se a isto, a constatação de que as pessoas somente aumentarão suas competências nas empresas de forma sistemática e crescente, se estas dispuserem de dinâmicos e eficazes planos, modelos, programas e ferramentas de gestão de pessoas com base em competências. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências não acontece sozinho, sem forças impulsionadoras. Por sua vez, a gestão de pessoas com base em competências é considerada como uma inovação em Recursos Humanos, sob o ponto de vista estratégico, pois trata de uma forma de gestão que possibilita alinhar as ações de Recursos Humanos, com os objetivos e estratégias da empresa, com ênfase em resultados e em busca do alcance das metas estabelecidas para o crescimento e desenvolvimento da mesma. Dessa forma, este tipo de gestão tem por finalidade identificar e desenvolver as competências necessárias, a nível individual, coletivo e organizacional, para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, tornando-a sustentável e competitiva em seu ramo de atuação. O modelo é considerado um recurso atual, concreto e eficaz que se bem compreendido e aplicado, além de trazer os resultados esperados para a empresa e para os funcionários, reforça o papel estratégico de Recursos Humanos, ampliando suas responsabilidades e fazendo com que o mesmo seja reconhecido como um setor fundamental para o desenvolvimento organizacional. O presente trabalho teve o objetivo de realizar uma análise comparativa dos modelos de gestão de pessoas com base em competências em conformidade com as abordagens americana, inglesa, francesa e brasileira e apontar pontos convergentes e divergentes, em relação ao modelo adotado pela empresa analisada, no intuito de desenvolver um quadro comparativo apresentando suas principais características teóricas. Para o seu desenvolvimento foi utilizada a pesquisa exploratória considerando-se o levantamento bibliográfico, o método de estudo de caso, a análise documental e a observação direta nos modelos estudados. Para a análise e a interpretação dos dados obtidos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Com o desenvolvimento do estudo verificou-se que a gestão de pessoas com base em competências apresenta abordagens diferentes, mas está ligada às estratégias e às competências essenciais da organização, as quais resultam em melhoria no nível de qualificação e aperfeiçoamento do indivíduo, por meio do desenvolvimento de suas habilidades e competências e que por consequência agregam valor à empresa.

**Palavras-chave:** Competências, Gestão de Pessoas com Base em Competências, Empresa Analisada.

## ABSTRACT

The ability of companies is the sum of the skills of their employees, so companies will become more competent - and therefore more competitive, more successful - through enhancing the skills of their employees at all levels and positions. Add to this the fact that people will only increase their skills in business in a systematic and growing if they are provided with dynamic, effective plans, models, programs and management tools based on people skills. In this sense, the development of skills does not happen by itself, without driving forces. In turn, the management of people based on skills is considered an innovation in Human Resources, under the strategic point of view, it is a form that allows management to align the actions of Human Resources with the goals and strategies company, with emphasis on search results and reach the targets for growth and development of it. Thus, this type of management aims to identify and develop the necessary skills at individual, collective and organizational, to achieve the company's strategic objectives, making it sustainable and competitive in their field of expertise. The model is considered a current resource, concrete and effective if properly understood and applied, and bring the expected results for the company and staff, reinforces the strategic role of human resources, expanding their responsibilities and making it to be recognized as a key sector for organizational development. This study aimed to conduct a comparative analysis of models of people management skills-based approaches in accordance with the American, English, French and Brazilian and convergent and divergent points in relation to the model adopted by the company analysed to develop a comparative table showing the main characteristics theory. For its development we used the exploratory research considering the literature, the method of case study, document analysis and direct observation of the models studied. For the analysis and interpretation of data obtained was used the technique of content analysis. With the development of the study found that people management skills-based approaches has different, but is linked to strategies and core competencies of the organization, which result in improved skill levels and improving the individual, through development of their skills and expertise and therefore add value to the company.

**Keywords:** Competences, People Management Competences Based, Company analyzed.