



## DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA UNIJUI<sup>1</sup>

*Silvia Raquel Schiavo<sup>2</sup>, Gustavo Arno Drews<sup>3</sup>*

No contexto de competitividade atual, as organizações estão constantemente mudando suas estratégias, redefinindo seus mercados, repensando suas estruturas e compartilhando sua identidade, visão e objetivos com seus membros, como forma de criar e ampliar o comprometimento dos mesmos com elas e suas diretrizes. Nesse contexto, considerando que as competências e o comprometimento representam características possíveis de verificação nas pessoas, o objetivo do estudo foi verificar se as competências listadas pelos gerentes de Coordenadorias e Órgãos de Apoio da UNIJUI nos Mapas de Desenvolvimento de Competências – MDC estão compreendidas no modelo de comprometimento proposto por Gary Dessler. A questão foi levantada considerando que para garantir sua competitividade e seu sucesso é preciso que as empresas tenham, em todos os seus níveis, colaboradores que se identifiquem com os objetivos das mesmas e dêem o melhor de si para que os resultados esperados sejam alcançados. Além disso, considerou-se a importância da existência nas organizações de profissionais de gerência comprometidos, que busquem o autodesenvolvimento e que estejam voltados à aprendizagem contínua, como forma de qualificar sua atuação e da organização frente ao contexto em que se encontra. A operacionalização do objetivo do estudo foi possível, num primeiro momento, através da construção de um referencial teórico consistente, baseado na extensa produção bibliográfica sobre o tema, tomando como base o comportamento organizacional sob o enfoque do indivíduo, do grupo e da organização, além de ser adotado o modelo de comprometimento de Dessler como parâmetro de comparação. Através do acesso aos MDC já elaborados, foram analisadas e comparadas as competências elencadas pelos sujeitos da pesquisa com as práticas descritas no modelo de comprometimento proposto por Dessler e, a partir disso, foram apontados os gaps existentes entre as competências efetivamente descritas e as práticas previstas no modelo e proposta a complementação da relação de competências necessárias aos gerentes do grupo pesquisado. Foram acessados os MDC de sete gerentes, integrantes de uma população total de onze sujeitos, dos quais quatro eram de gerentes de Coordenadorias e três de Órgãos de Apoio, todos eles participantes da implantação do projeto-piloto de gestão por competências realizado pela UNIJUI entre os anos de 2006 e 2007. Foram encontradas incongruências entre as competências elencadas nos MDC e as práticas de comprometimento identificadas por Dessler. Não houve uma variação qualitativa significativa em relação às competências funcionais, uma vez que para a totalidade dos gestores foi estabelecido um vínculo com apenas três competências padrão. Na esfera das competências específicas foi encontrada uma variação qualitativa maior, com uma baixa frequência para cada uma das treze competências relacionadas. Muitas competências consideradas fundamentais não foram relacionadas pelos gestores, sendo que das listadas, somente algumas identificaram-se com as práticas de comprometimento encontradas por Dessler nas empresas por ele pesquisadas. Parece existir de forma insuficiente, nos perfis dos gerentes, competências que atendam às práticas geradoras de comprometimento. Além das competências efetivamente listadas nos



# ENERGIA E ALIMENTOS

XVI Seminário de Iniciação Científica  
XIII Jornada de Pesquisa  
IX Jornada de Extensão

UNIJUI . 23 a 26 de setembro de 2008



MDC, é preciso um esforço para ampliá-las e complementá-las, preenchendo assim a lacuna existente em relação ao modelo de comprometimento proposto. É necessário que os gerentes busquem o desenvolvimento de outras competências e que a organização avalie se o modelo adotado é adequado ou não à sua cultura, seus valores e objetivos. Para que a Gestão por Competências tenha sucesso na UNIJUI, é preciso que, nos moldes do que ocorreu no projeto-piloto, sua implantação seja progressiva e os gestores sejam capacitados, que seja desenvolvida uma cultura de gestão de pessoas e que os gestores se envolvam efetivamente na liderança deste processo, sendo motivados a levá-lo adiante.

<sup>1</sup> Monografia de Conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Recursos Humanos

<sup>2</sup> Ex-Aluna do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Recursos Humanos da UNIJUI,  
srschiavo@ea.ufrgs.br

<sup>3</sup> Professor Orientador, Curso de Administração da UNIJUI, Mestre em Administração, gadrews@unijui.edu.br