

TOP SER HUMANO 2018
CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO
ABRH/RS

SENAC-RS

**A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS COMO UM PILAR ESTRATÉGICO PARA O
DESENVOLVIMENTO E O RECONHECIMENTO DOS TALENTOS DA
ORGANIZAÇÃO**

Daiane da Silva Coelho
Mariane Martins de Oliveira
Matheus Felipe Ferreira
Maurício Guterres da Silva
Sabrina Binato Stangler Petersen

Porto Alegre, 2018

SUMÁRIO

1	SINOPSE	03
2	OBJETIVOS	04
3	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	05
4	INTRODUÇÃO	08
5	A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO SENAC-RS	11
5.1	GESTÃO BIOLÓGICA – SISTEMA VIVO.....	11
5.2	O <i>BALANCE SCORECARD</i> COMO SISTEMA GERENCIAL	13
5.3	HISTÓRICO, EVOLUÇÃO E FUNDAMENTOS TEÓRICOS	13
5.4	O ENGAJAMENTO E A ELABORAÇÃO DO MAPA DE COMPETÊNCIAS ...	16
5.5	O GAME CONEXÃO SENAC-RS	17
5.5.1	A criação e a metodologia	17
5.5.2	Entendendo o jogo	19
6	RESULTADOS	21
6.1	OS REFLEXOS NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES (PESQUISA DE CLIMA).....	21
6.2	RECONHECIMENTO E MERITOCRACIA.....	21
6.3	PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE	21
6.4	COLHENDO RESULTADOS	22
6.5	FEEDBACK DOS COLABORADORES	23
7	CONCLUSÃO	24
	REFERÊNCIAS	25
	MINI CURRÍCULOS DOS AUTORES	27

1 SINOPSE

A gestão por competências é uma forma de administrar o desenvolvimento dos talentos existentes na organização. Através dessa gestão é possível orientar as ações da força de trabalho com o intuito de se construir uma organização de excelência, ou seja, aquela que alcança as suas metas e objetivos estratégicos. Uma das principais etapas deste processo é o mapeamento de competências, que consiste na definição de quais *conhecimentos*, *habilidades* e *atitudes* são necessários para cada função ou cargo, bem como, a importância dos mesmos à organização. No Senac-RS, a gestão por competências vem se aperfeiçoando com o passar dos anos. Desde 2003, com a implementação da análise de desempenho, esse modelo de gestão é responsável pela evolução na carreira profissional dos colaboradores. Além disso, essa prática promove vários benefícios como a melhoria do nível de motivação, a produtividade, a satisfação dos funcionários e a adequação desse público às funções/cargos, relevantes para o negócio da organização e necessárias para o alcance dos seus objetivos. Destaca-se que, esse modelo de gestão, faz parte da cultura organizacional, já oportunizou mais de 3000 promoções ao público interno e é um fator decisivo para que o Senac-RS conquistasse diversos reconhecimentos como o *Prêmio Melhores em Gestão*, (2018), o Prêmio Ibero Americano da Qualidade (2017) e o Prêmio Nacional da Qualidade (2016).

2 OBJETIVOS

Demonstrar o alinhamento das competências da força de trabalho aos objetivos estratégicos, bem como, aos princípios da organização. O Mapa de Competências é o alicerce para todas as práticas de gestão de pessoas no Senac-RS, influenciando na atuação do recrutamento e da seleção, na análise de desempenho, no clima e na cultura organizacional, nas capacitações e nos desenvolvimentos, nas políticas de promoções e carreira e nos reconhecimentos. Para isso, podemos afirmar que esse case envolve temas como: gestão de competências; *balance scorecard*; comprometimento com a organização; comunicação; cultura organizacional; engajamento; *gameficação*; gestão biológica; reconhecimento e motivação; satisfação dos públicos envolvidos.

3 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac-RS é uma organização autônoma de educação profissional, de direito privado, mantida por recursos particulares e da contribuição compulsória repassada pelo órgão arrecadados do governo, criada pelo Decreto-Lei nº 8.621, em 10 de janeiro de 1946, com o objetivo de colaborar na obra, difusão e aperfeiçoamento do ensino profissional no setor terciário da economia: comércio e serviços, e valorizar o trabalhador

Adotando um modelo pedagógico baseado na apropriação de competências, o Senac-RS propõe a qualificação de um indivíduo não só capaz de articular conhecimentos, habilidades e atitudes, mas de agir, intervir e decidir em situações nem sempre previstas, dentro e fora do mundo do trabalho, promovendo a construção da cidadania.

Com mais de 70 anos de atividade no mercado gaúcho, o Senac-RS compreende o Departamento Nacional, com jurisdição em todo o país e departamentos regionais com jurisdições nas bases territoriais correspondentes que são compostas pelo Conselho Regional (órgão deliberativo) e Departamento Regional (órgão executivo).

No Rio Grande do Sul, possui em sua estrutura um diretor regional, gerentes de área, diretores de escolas, coordenadores de área e o pessoal tático e operacional, totalizando, atualmente, 1974 colaboradores, sendo 1930 efetivos e 44 estagiários (as). Possui expressiva capilaridade, promovendo ações nos 497 municípios do Rio Grande do Sul por meio de 23 Unidades (Balcões) em parceria com o Sesc-RS, 42 unidades educacionais compostas por: 37 escolas técnicas, 3

escolas de formação inicial e continuada e 2 faculdades, essas últimas localizadas em Porto Alegre e Pelotas.

O Senac-RS elabora os seus Planos de Ação estratégicos, anualmente, desde 2003, com base no *Balanced Scorecard* (BSC), que é uma ferramenta de apoio ao sistema para representar suas estratégias e definir suas intenções a médio e longo prazo. Através do BSC são monitorados os objetivos, se esses estão sendo cumpridos e propõem-se ações práticas para o atingimento dos mesmos.

O presente *case* atende aos objetivos do Plano de Ação do Senac-RS em todas as perspectivas, especialmente em: *Valorizar e Qualificar Pessoas*; e *Manter um Ambiente de Trabalho que promova a satisfação das pessoas*. Além disso, atende aos princípios da organização, como o Equilíbrio de Interesses, a Busca de Harmonia; a Transparência; o Respeito à Diversidade e a Consciência em Ação. A partir da revisão do seu planejamento estratégico o Senac-RS definiu:

- *Missão – Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviço e turismo;*
- *Visão – Ser a instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecida pelas empresas;*
- *Princípios – São oito, o número dos princípios do Senac-RS: Busca de harmonia; Consciência em ação; Transparência; Responsabilidade pelo todo; Pró-soluções; Equilíbrio de interesses, Respeito à diversidade; e Sustentabilidade.*

Conforme o acordo firmado, entre o chamado Sistema S e o Governo Federal, para ampliar a destinação dos recursos provenientes da arrecadação compulsória, tornou-se premente a necessidade pela busca de sustentabilidade das Escolas e Unidades nas atividades características como negócios. Esta passou a ser a

principal meta a ser perseguida pelo Senac-RS, tornando necessário alinhá-la ao mapa estratégico e às outras ferramentas de gestão da instituição. Portanto, a principal vantagem competitiva da instituição é representada pelos colaboradores, implementarão as estratégias organizacionais. Sendo assim, os colaboradores devem estar cientes do novo direcionamento, de modo que as estratégias sejam convertidas em ações efetivas para o alcance dos resultados esperados. Isso gera um clima contínuo de participação e de comprometimento das pessoas com a empresa.

O Senac-RS presta serviços através das escolas e unidades descentralizadas e muito mais próximas dos clientes. O uso de uma estratégia organizacional exige o alinhamento entre o departamento regional e as escolas/unidades.

4 INTRODUÇÃO

As organizações têm se reinventado devido a diversos fatores ligados ao novo cenário global. A concorrência, o desenvolvimento tecnológico, as dificuldades econômicas e o desafio das lideranças em entender, engajar, desenvolver, valorizar e motivar o seu público interno, são exemplos dos desafios dessas empresas. Para que elas se destaquem positivamente neste cenário competitivo, muitas lideranças estão voltando as suas atenções para os seus bens não imobilizados, ou seja, os seus colaboradores. Para fugir deste período econômico turvo e conquistar novos mercados, as empresas estão buscando as mais diversas ações de gestão empresarial, na tentativa de que a mudança de atitude mental (*mindset*), seja o diferencial estratégico. Hoje, entende-se que as competências e o conhecimento possam quebrar esse paradigma. Nos anos 90, as empresas iniciaram, com maior ênfase, a adoção de programas voltados à Gestão do Conhecimento e, a partir do novo milênio, agregaram outros conceitos como, Habilidades e Atitudes, dando início à era da Gestão de Competências.

Entende-se a palavra *competência* como uma aptidão, conhecimento ou capacidade em alguma área específica para cumprir alguma tarefa ou função. No contexto empresarial, existe a expressão *competência profissional*, que indica um conjunto de características de um indivíduo que o ajudam a realizar as suas funções no âmbito laboral. Já a *habilidade* também está relacionada com a competência. Entende-se essa palavra como uma qualidade ou característica de quem é hábil, ou seja, que tem a capacidade/aptidão de realizar algo. Por vezes essa palavra é usada no plural, ou seja, habilidades, servindo para descrever um conjunto de características que ajudam o indivíduo a alcançar algum objetivo.

No Senac-RS, a gestão de competências faz parte da cultura organizacional há 15 anos. Sua história começa em 2003, após a implementação do primeiro modelo de análise de desempenho. Em 2008, os processos desse modelo de gestão foram qualificados de forma que as competências descritas fossem associadas com os princípios da organização. Sete anos mais tarde, em 2015, as lideranças perceberam que existia uma lacuna entre as competências estabelecidas e os objetivos estratégicos da empresa. Por causa disso, em 2016, foi criado um grupo de trabalho, composto por uma equipe multidisciplinar de líderes, que tinham como compromisso revisar as competências desse modelo de gestão e estabelecer um vínculo direto com os objetivos organizacionais. A partir desse trabalho, que durou cerca de nove meses, foi elaborado o Mapa de Competências Senac-RS.

Durante o desenvolvimento, surgiu um novo desafio: *como interpretar e aplicar, de forma clara, integradora e objetiva, esse novo modelo de gestão de competências com mais de 2000 colaboradores?* Para isso, alguns (as) colaboradores (as), de diversas áreas e escolas do Senac-RS, organizados em um grupo de trabalho, foram responsáveis por encontrar uma solução para esse desafio. O engajamento desse time resultou na criação de um *game* (jogo) denominado “Conexão Senac-RS”. Através desse jogo, foi possível alinhar e fazer essa relação entre o Mapa de Competências e os comportamentos observáveis esperados no dia a dia de cada colaborador.

Com o enfoque voltado ao desenvolvimento, a valorização, a retenção de talentos e a evolução de carreiras dos (as) colaboradores (as), a gestão de competências do Senac-RS pode ser caracterizada como uma forma de administrar e desenvolver as diversas personalidades existentes na organização. Através dela tornou-se possível orientar as ações da força de trabalho com o intuito de se

construir uma empresa eficaz, ou seja, àquela que alcança as suas metas e os objetivos planejados. Além disso, proporciona que os colaboradores se sintam motivados e engajados em desempenhar um trabalho de qualidade e, conseqüentemente, passam a oferecer um serviço de qualidade aos clientes, fazendo com que o Senac-RS cumpra a sua missão com excelência em prol da Educação.

5 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO SENAC-RS

5.1 GESTÃO BIOLÓGICA – SISTEMA VIVO

Segundo Oscar Motomura (2003), as organizações são sistemas sociais vivos, que não podem ser compreendidos apenas do ponto de vista econômico. A teoria dos sistemas vivos provê um modelo conceitual útil para uma nova abordagem à gestão.

Executivos alinhados ao novo paradigma estão atentos para o fato de que uma organização, sendo um sistema vivo, possui capacidade de auto-organização. Eles reconhecem a lógica e emocionalidade da própria organização e tentam influenciá-la por meio de orientações e impulsos, em vez de tentar controlá-la por meio de intervenção direta, do tipo “fórceps”. Esse novo estilo de liderança é, talvez, a característica mais distinta da gestão biológica. Executivos que praticam a gestão biológica não se veem como dominadores e controladores na organização, mas sim como “cultivadores” ou “catalisadores”, dando espaço e tempo para auto regulação e adaptação.

Avança rapidamente, em todas as áreas da atividade humana, o reconhecimento de que os desafios destes novos tempos exigem soluções que transcendem em muito as soluções ‘convencionais’ que têm sido usadas até hoje. São inúmeras as evidências de que muitas das receitas tradicionais já não funcionam num mundo que parece se transformar a cada segundo (MOTOMURA, 2003, p. 03).

Ainda, segundo o mesmo autor, gradualmente, pioneiros em campos diversos do conhecimento humano têm passado a empregar uma nova abordagem, capaz de superar as limitações do paradigma fragmentário e de enxergar o mundo como um todo integrado. Essa nova abordagem reconhece que, neste mundo complexo em que vivemos, as propriedades das partes só podem ser entendidas a partir da dinâmica do todo. Mais do que isso, reconhece que o que chamamos de “partes” não passam de “divisões” concebidas de modo artificial (não são, portanto, efetivamente reais).

O novo paradigma define o mundo como uma rede de fenômenos totalmente interconectados e interdependentes. A aplicação desse novo paradigma se fundamenta no pensamento sistêmico, que dá as bases de uma nova linguagem e de novos critérios para lidarmos com os fenômenos que nos cercam.

No Senac-RS, a Gestão Biológica (ANEXO A) está instaurada desde 2003 e contempla toda a sua estrutura em âmbito regional, sendo identificada essa fluidez em todas as interações, nas relações interpessoais e processos, de forma que os colaboradores, independente do cargo, podem interagir prontamente com as áreas do Departamento Regional ou Escolas, com o propósito de resolver qualquer situação que impacte em suas funções, com liberdade e prontidão para a solução dos problemas, embasado pelo sistema de trabalho, sistema de gestão, política da qualidade, procedimentos e os princípios organizacionais alinhados com a gestão de competências.

5.2 O *BALANCE SCORECARD* COMO SISTEMA GERENCIAL

Kaplan (1997) destaca que o *Balance Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos como: a. esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b. comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c. planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; d. melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. É importante ressaltar que o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

O Senac-RS adota o *Balance Scorecard*, como metodologia para tradução da estratégia em termos operacionais, desde 2003.

5.3 HISTÓRICO, EVOLUÇÃO E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A gestão por competências do Senac-RS é um modelo de gestão que tem como objetivo avaliar o nível de prontidão e das competências dos colaboradores. Em 2003, junto com o BSC, a empresa implementou o primeiro modelo de análise de desempenho. Nessa época, a empresa tinha um instrumento de avaliação de desempenho, baseado em competências genéricas, aplicáveis para todos os colaboradores, que não refletia necessariamente as características específicas da instituição.

Em 2008, a empresa percebeu que precisava customizar esse instrumento de avaliação e desenvolvimento dos colaboradores, com a cultura do Senac-RS. A construção dessa melhoria teve como embasamento a seguinte questão: *o que é, de fato, importante para o Senac-RS?* A partir dessa reflexão, o Núcleo de Recursos Humanos reavaliou os princípios da organização, bem como, os comportamentos observáveis de cada competência, associando cada uma com o princípio estabelecido. Esse alinhamento foi fundamental para fortalecer aquilo que era esperado, ou seja, trabalhar no desenvolvimento das competências necessárias de cada colaborador (a) para que pudessem realizar as suas entregas norteadas pelos princípios da organização.

Finckler (2008) destaca que as competências essenciais de uma organização se diferem de uma competência individual, em que esta consiste na capacidade do indivíduo de agir nas mais diversas situações e ambientes, com o intuito de obter resultados. O autor vai além e cita que a orientação de Mintzberg (2001) é que a formulação e implementação das competências essenciais ocorrem em um processo interativo e complexo, onde as políticas, valores, os estilos de gestão e, principalmente, a cultura organizacional, podem impor determinadas decisões estratégicas. Hall (1978) contribui e afirma que essa cultura organizacional possui três características: ela não é nata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos.

Em 2016, o Senac-RS decidiu participar na avaliação da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade. Os avaliadores se surpreenderam com a excelência na gestão e a importância do desenvolvimento das competências com o seu público interno. Porém, foi detectado

um eixo fragilizador considerado uma lacuna entre o alinhamento das competências com as estratégias do negócio. A partir desse *gap*, pôde-se concluir que a definição das competências, aplicadas para a avaliação de desempenho dos colaboradores, utilizava como referência os princípios organizacionais e comportamentos observáveis, faltando considerar o alinhamento com as estratégias afim de fortalecer o desenvolvimento das pessoas no direcionamento dos desafios planejados. Para isso, foi criado um grupo de trabalho, formado pelos membros do Comitê de Governança (comitê interno do Senac-RS que tem como objetivo pensar estratégias, criar e implementar práticas de governança corporativas de excelência mundial, alinhadas às necessidades institucionais) e composto, também, por alguns líderes do Senac-RS (diretores e coordenadores) para desenvolverem esse alinhamento das competências com as estratégias do negócio. Prahalad e Hamel (2005) explicam que a criação de novas competências exige das empresas uma reavaliação dos elementos que compõem o atual sistema de competências, o qual é formado pelo conhecimento incorporado pelas pessoas (tácito e explícito) e o conhecimento incorporado pela empresa e pelos fornecedores. O desafio das organizações é criar medidas específicas para que seja possível administrar o processo de desenvolvimento de competências, o qual deve envolver o “papel das pessoas, das equipes, de toda a organização e o processo pelo qual a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação são transformados em *expertise* da equipe e em capacidade de toda a organização.

O grupo de trabalho atuou por cerca de nove meses e desenvolveu algumas etapas, como:

- a) Análise da estratégia e estudo sobre competências;
- b) Elaboração da primeira versão do mapa de competências;

- c) Validação com o grupo de trabalho;
- d) Apresentação e validação com os coordenadores;
- e) Criação do dicionário de competências;
- f) Análise e validação do gerente de Recursos Humanos;
- g) Análise e validação do Comitê de Governança;
- h) Apresentação ao diretor regional.

Posteriormente a essas etapas, houve a implementação e disseminação para o Senac-RS. Para a execução do diagnóstico, desenvolvimento e conclusão das etapas, o grupo de trabalho teve como referências o Mapa Estratégico da organização, o modelo do Sistema de Trabalho da Organização, os Princípios (ANEXO B), assim como alguns conceitos teóricos de diversos autores.

5.4 O ENGAJAMENTO E A ELABORAÇÃO DO MAPA DE COMPETÊNCIAS

Atualmente, engajar é um dos grandes desafios das organizações no que se refere à gestão de pessoas e à obtenção de resultados superiores. Cavalcante, Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014) afirmam que as estruturas organizacionais, anteriormente projetadas para o controle dos empregados, têm sido gradativamente redesenhadas em conjunto com gestores e colaboradores, assumindo maior amplitude em suas funções. A força de trabalho se tornou um foco estratégico, pois dela dependem as organizações para atingir as metas estabelecidas. Sem a inovação e as melhorias constantes, cruciais na luta pela sobrevivência, estas sucumbem e não podem fazer isso sem contar com empregados competentes, satisfeitos, comprometidos e engajados. Empregados engajados possuem altos níveis de energia e são entusiasmados com seu trabalho. Além disso, muitas vezes,

estão totalmente imersos em suas atividades, a ponto de não perceberem o tempo passar. Outro campo de estudo é o de bem-estar, compreendendo a satisfação o envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA; PADOVAN, 2007). Verificou-se que o termo engajamento trata-se de um construto motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, sempre relacionado ao trabalho, que implica sentimento de realização, que envolve estado cognitivo positivo e que é persistente no tempo, apresentando natureza motivacional e social.

O Senac-RS tem uma gestão focada na qualidade e na excelência, sendo uma organização orientada para a melhoria contínua e que, a cada avaliação, apropria às necessidades de melhorias que consideram pertinentes. A partir dos apontamentos no relatório da auditoria do PNQ, em 2016, foi registrado como eixo fragilizador a necessidade de alinhamento das competências aos objetivos estratégicos, além dos princípios organizacionais. Como consequência, o grupo de trabalho voltou-se para a elaboração do Mapa de Competências (ANEXO C), alinhando as competências aos objetivos estratégicos, princípios organizacionais e aos grupos ocupacionais.

5.5 O GAME CONEXÃO SENAC-RS

5.5.1 A criação e a metodologia

O grupo de trabalho, citado anteriormente, percebeu que uma mudança desta envergadura exigia uma capacidade de comunicação e engajamento amplos, devido à complexidade e ao elevado impacto desta mudança nas estratégias, nos

comportamentos e na cultura da organização. Desta forma, foram discutidas as possíveis formas para atingir esse propósito, internalizando em cada um dos quase 2000 colaboradores, às novas referências de conhecimentos, habilidades e atitudes propostas pelo Mapa de Competências. Assim, nasceu a ideia do “Jogo Conexão Senac-RS” (ANEXO D). Haja vista a necessidade de absorver o *know-how* de *gamificação* em educação corporativa, a organização optou por contratar uma consultora especialista na elaboração de jogos empresariais. A partir de um *briefing*, com o grupo de trabalho, foi desenvolvido duas opções de jogos que melhor atendessem à necessidade: um jogo direcionado às lideranças e o outro aos demais colaboradores. A partir dessa criação, foram realizadas simulações com colaboradores chaves, das diversas áreas do corporativo, com intuito de testar a metodologia, a dinâmica, o tempo e o conteúdo. Após a revisão e a aprovação, o jogo foi aplicado para todas as lideranças do Senac-RS na reunião trimestral, contemplando cerca de 80 gestores (escolas, gerências e coordenações do corporativo). Posteriormente, o jogo foi disseminado para todos os colaboradores da organização (ANEXO E).

Conforme Gray (2012), os *gamestorming* tratam da criação dos mundos dos jogos especificamente para explorar e examinar os desafios dos negócios, melhorar a colaboração e criar percepções originais sobre o modo como o mundo funciona, e que tipos de possibilidades podemos encontrar nele. O mundo dos jogos são realidades alternativas – universos paralelos que podemos criar e explorar, limitados apenas pela nossa imaginação. Um jogo pode ser projetado previamente com todo o cuidado ou feito em um instante, com materiais encontrados. Um jogo pode durar 15 minutos ou muitos dias. O número de jogos possíveis, bem como o número de

mundos possíveis, é infinito. Ao imaginar, criar e explorar os mundos possíveis, a pessoa abrirá as portas ao pensamento avançado e à inovação real.

Gramigna (2007) cita que os profissionais de todas as áreas, têm um papel fundamental, uma missão: *facilitar a mudança de paradigmas*. E por paradigma compreende-se o conjunto de valores e crenças que ditam o comportamento e as ações coletivas em determinada época. É necessário levar para todos os espaços possíveis a ideia de mudança. Apesar de serem simuladas, as atividades têm um grande poder de mobilização das emoções.

5.5.2 Entendendo o jogo

O nome “Conexão Senac” surgiu para representar o quanto cada uma das escolas, áreas, funções e processos estão interligados como se fosse uma conexão de viagem. O jogo é composto por seis tabuleiros que representam os grupos ocupacionais do Senac-RS, segmentados no Mapa de Competências. Cada tabuleiro apresenta as competências relacionadas ao respectivo grupo. A aplicação da dinâmica era subdividida em duas etapas: um jogo de tabuleiro e um quebra cabeça.

O jogo de tabuleiro era relacionado às competências da força de trabalho e o quebra cabeça às competências dos princípios. Em cada grupo, no jogo de tabuleiro, as equipes foram divididas em subgrupos que competiam para compor as suas “malas” com a identificação dos comportamentos observáveis associados as competências.

Na segunda etapa do jogo, o grande grupo foi dividido em duplas que recebiam uma parte do quebra cabeça para discutirem sobre as competências

ligadas aos princípios, relacionando com as ações do dia a dia que representavam tais competências, tanto em ações próprias, como de suas interações com as demais áreas e escolas. Na sequência, os grupos tinham um tempo para montarem o quebra cabeça que representava a Conexão Senac-RS, finalizando com o processamento das duas atividades.

No processamento e desdobramento do jogo com os colaboradores, observou-se uma riqueza de *insights* e entendimentos relacionados às competências e o quanto estão conectadas umas às outras. Isso proporciona que o conhecimento e a absorção sejam entendidos de forma clara em relação à mudança estrutural proposta. Além disso, esse método torna os processos seletivos, a avaliação dos colaboradores – na análise de desempenho, e os planos de desenvolvimento da organização, de forma mais transparente e efetiva.

Posterior a aplicação do jogo, cada participante recebeu um “passaporte” (ANEXO F), que se trata de um livreto constando as competências, conceitos e comportamentos observáveis inerentes ao seu grupo para auto avaliação e proposição de desenvolvimentos, se necessário.

Para representar na totalidade a influência da gestão das competências no Senac-RS, demonstramos através do Mapa Mental (ANEXO G) os desdobramentos e abrangência do mapa de competências.

6 RESULTADOS

6.1 OS REFLEXOS NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES (PESQUISA DE CLIMA)

A pesquisa de clima organizacional no Senac-RS é aplicada desde 2004. No ANEXO H, é possível constatar que os resultados dos últimos quatro anos indicam uma evolução na percepção dos colaboradores com relação a satisfação geral e quanto ao incentivo e investimento da organização em educação corporativa e treinamentos internos.

6.2 RECONHECIMENTO E MERITOCRACIA

O ANEXO I mostra a quantidade de promoções já oportunizadas aos colaboradores do Senac-RS, através da gestão por competências.

6.3 PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

Levando-se em consideração que o novo modelo de gestão apresenta um desdobramento maior das competências, observam-se reflexos no que tange à satisfação do cliente externo, uma vez que os docentes demonstram essas competências em sua atuação na sala de aula. Conforme o ANEXO J é possível constatar que o índice de satisfação do cliente evoluiu positivamente nos últimos anos.

O índice de egressos trabalhando, é outro importante indicador que baliza os resultados obtidos através da missão e visão institucional, que cresceu de 69,40% (2015) para 69,52% (2017).

6.4 COLHENDO RESULTADOS

Nos últimos anos, esse modelo de gestão tem sido um dos fatores determinantes no sucesso e no reconhecimento da excelência na gestão do Senac-RS. Isso se deve ao fato das premiações que a organização obteve ao longo dos anos como, por exemplo, o Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), na manutenção da certificação ISO, desde 2005, do prêmio destaque no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), em 2015, a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade em 2016, os reconhecimentos na Revista Amanhã, as conquistas no Prêmio Top Ser Humano da ABRH-RS, o reconhecimento no Prêmio Ibero Americano da Qualidade, pela FUNDIBEQ, em 2017; e, por último, o Prêmio Melhores em Gestão, da FNQ (2018), somando-se na totalidade, até então, 157 prêmios - regionais, nacionais e internacionais.

Essas conquistas foram possíveis através da inovação do modelo de gestão, o Mapa de Competências. Tendo como ponto de partida a premissa de que nenhuma empresa cresce ou evolui sem o total comprometimento global da força de trabalho, esse novo método se torna essencial para garantir os processos de qualidade. O engajamento de todos os colaboradores e da qualidade de cada competência desenvolvida, foi o diferencial para essas grandes conquistas.

Esse modelo de gestão contribui para que diversos colaboradores possam desenvolver as suas competências, atingirem um desempenho acima da média –

através do instrumento de avaliação na análise de desempenho e, assim, conquistarem os almejados reconhecimentos financeiros (promoções) e não-financeiros (valorização e retenção), conforme o ANEXO K que mostra a manutenção do índice de *turnover*, e o ANEXO L que apresenta a evolução do índice de assertividade no processo seletivo.

6.5 FEEDBACK DOS COLABORADORES

Conforme os depoimentos descritos (ANEXO M), pode-se perceber que a satisfação dos colaboradores é o resultado de um grande engajamento.

Nonaka (1997) destaca que a organização, como um sistema de significado compartilhado, pode aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo através da interação social entre seus membros e entre si mesma e o ambiente. Neste processo interno e sistêmico pelo qual passam as empresas, que reconhece a importância do humano como agente do conhecimento, potencializa-se o recurso simbólico para a compreensão e comunicação entre as pessoas, afim de se atingir, por meio dos ideais compartilhados, a eficácia necessária.

7 CONCLUSÃO

Nestes 15 anos de existência, a gestão de competências, no Senac-RS, trouxe grandes resultados para a organização, além de contribuir no desenvolvimento profissional dos (as) colaboradores (as). A existência desse modelo de gestão, mostra que ele tem sido um dos fatores determinantes para o desenvolvimento dos colaboradores, além dos diversos reconhecimentos sobre a excelência na gestão do Senac-RS. Pelo significado que a gestão de competências tem para as lideranças e pela própria organização, esse modelo de gestão continuará sendo a principal ferramenta para detectar quais competências são importantes para que o (a) colaborador (a) possa exercer sua função com excelência. Além disso, esse propósito já ofertou mais de 3000 promoções ao seu público interno, de valorizar e reconhecer diversos colaboradores. Portanto, a sua continuidade é garantida para que continue promovendo transformações pertinentes na organização. O Núcleo de Recursos Humanos tem como desafio continuar mantendo este modelo de gestão alinhado às necessidades da instituição, além de avaliar, alinhar e promover o desempenho do colaborador no seu escopo de trabalho.

REFERÊNCIAS

- CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M. KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento e realidade**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 42-63, 2014. Disponível em:
<<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/22391/16425>>
Acesso em: 01 jun. 2018.
- FINCKLER, E. N. da R. **Competências Essenciais do Senac-RS para a formação de estratégia competitiva no mercado de Educação Profissional**. 2008. 130 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, Ijuí, 2008.
- GRAMIGNA, M. R. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- GRAY, Dave. **Gamestorming**: jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras. Rio de Janeiro: Alfa Books, 2012.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.
- KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação**: *balance scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MOTOMURA, O. **Gestão biológica**: a forma integrativa de conduzir organizações à sustentabilidade total. [s. l.; s. n.], 2003.

NONAKA, I. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R.; CHIUZI, R. M. Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M.; JESUS, S.N.; BARROS, V.O. (Orgs.). **Psicologia da saúde**: teoria e pesquisa. São Bernardo do Campo: UMESP, 2007.

MINI CURRÍCULOS DOS AUTORES

DAIANE DA SILVA COELHO, graduada em Gestão de Recursos Humanos– UNILASALLE. Atualmente, é consultora de RH no Senac-RS, atendendo 13 escolas e 1 área do Departamento Regional. E-mail: dsccanoas@gmail.com.

MARIANE MARTINS DE OLIVEIRA, graduanda em Psicologia pela ULBRA. Atualmente, é coordenadora na área de Capacitação e Desenvolvimento, Comunicação Interna e Endomarketing no Senac-RS. E-mail: marimoliveira@hotmail.com.

MATHEUS FELIPE FERREIRA, graduando em Comunicação Social – Relações Públicas pela UFRGS. Atualmente, é responsável pelos processos na área de Comunicação Interna e Endomarketing no Senac-RS. E-mail: matheus.ferreira@gmail.com.

MAURÍCIO GUTERRES DA SILVA, graduado em Gestão de RH – FTEC. Professor de Graduação/Pós-Graduação em RH e *Coaching*. Atualmente, coordena a área de Operações de RH no Senac-RS. E-mail: marh@marh.com.br.

SABRINA BINATO STANGLER PETERSEN, é psicóloga, possui MBA em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional - IBGEN. Atualmente, coordena a área de Consultoria Interna de RH no Senac-RS. E-mail: sabrina_stangler@hotmail.com.