

Weider Silva Pinheiro

Doutorado em andamento em Business Administration pelo
LOGOS University International – UNILOGOS.

Mestrado em Master in Legal Sciences pela
Universidad Martin Lutero – UML.

Graduação em Gestão de Recursos Humanos pela
UNIAO BRASILEIRA DE FACULDADES - UNIBF.

Jhonata Jankowitsch

Doutorado em Doctor of Business Administration pelo
LOGOS University International – UNILOGOS.

Mestrado profissional em Master Of Science In
Internacional Business – Negocios Internacionais pelo
Must University – MUST.

Graduação em Ciências Contábeis pela
Faculdade Paraíso do Norte – UNIBF.

RESUMO

As mudanças geopolíticas globais, mercadológicas e tecnológicas experienciadas pelas organizações desde os primórdios da administração de empresas, aceleradas pela globalização e pela era da ultra informação, demandaram mudanças nas estratégias e estrutura das empresas no decorrer dos anos. Com a gestão de pessoas, o mesmo ocorreu, evoluindo de um mero departamento burocrático e operacional à moderna gestão de pessoas, tornando-se um setor estratégico e capaz de trazer diferenciais competitivos às organizações por meio de uma aplicação eficaz de pessoal. O conceito de competências e de gestão por competências surgem como um meio de basear a gestão nas relações entre pessoas e empresas, e não mais no modelo taylorista que se resume em encontrar a pessoa certa para o lugar certo. Ao invés de se focar em cargos a serem preenchidos, o foco passa a ser na captação, retenção e desenvolvimento das competências críticas da Organização. Uma gestão por competências é voltada para o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, objetivando geração de valor para o mercado e para o cliente, ao mesmo tempo que gera valor social ao colaborador e valor econômico para o negócio. O empregado é um ativo imprescindível, pois sem ele não a atividade empresarial sequer seria possível, e deve-se enxergar e utilizar suas habilidades individuais no processo de gestão, contribuindo assim para o aprimoramento do capital intelectual da empresa.

Palavras-chave: competências; gestão por competências; valor social e econômico; desenvolvimento de pessoal; capital intelectual.

INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos, desde os primórdios das teorias de administração, iniciadas com os estudos de Taylor¹ e Fayol², a gestão empresarial vem sofrendo diversas mudanças, sejam estas afim de acompanhar as evoluções da geopolítica global, evoluções mercadológicas ou mesmo tecnológicas, vistas principalmente no contexto estadunidense pós-guerra³ — cujo mercado é uma das principais fontes das teorias da administração moderna.

Estas mudanças, especialmente aquelas que marcam as grandes eras da industrialização ocorridas nos séculos XX e XXI (Industrialização Clássica, Neoclássica e a Era da Ultra Informação), tornaram os mercados consumidores mais complexos, com uma demanda crescente e diversificada, fazendo assim surgirem formas mais eficazes de se gerir negócios, necessitando-se de novos métodos de planejamento, de produção, de comunicação, de diferenciação comercial e de satisfação das necessidades desses mercados e demandas.

Assim sendo, as próprias organizações se tornaram mais complexas⁴, aperfeiçoando seus processos produtivos por meio de, inicialmente, uma maior mecanização de suas atividades, seguida pelo emprego de cada vez mais tecnologia na produção, bem como no surgimento de novos setores. É nesse contexto que surgem os setores especializados de logística⁵ e marketing⁶, por exemplo.

A gestão de recursos humanos, por sua vez, está presente nas organizações desde o início da industrialização, ainda no século XVIII, em que se era necessário alocar os trabalhadores nas máquinas onde deveriam trabalhar, remunerá-lo pelo trabalho realizado e ainda inspecionar o resultado entregue, o que era realizado pelos antiquados departamentos de relações industriais e pelos contramestres de chão de fábrica.

Na medida em que as organizações se tornaram mais complexas, as relações de trabalho também se transformavam, e assim como os mais diversos setores das empresas se modificavam no decorrer dos anos, de forma a seguir os novos rumos que os ambientes externos e internos das organizações tomavam, e considerando-se que toda organização precisa e é feita de pessoas, a gestão de pessoal também se alterou⁷.

¹ TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica** (1911). São Paulo: Atlas, 1995.

² FAYOL, Henri. **Administração Industrial E Geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1900.

³ URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010. 447 p.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

⁵ ALMEIDA, Célio Mauro Placer Rodrigues de; SCHLUTER, Mauro Roberto. **Estratégia Logística**. Curitiba: Iesde, 2009. 316 p.

⁶ URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010. 447 p.

⁷ PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189 p.

A administração de pessoas deixou de ser apenas um departamento de administração da remuneração de operários, que não passavam de uma extensão da máquina que operavam, sendo um departamento totalmente operacional, para se tornar um setor estratégico e de grande importância nas empresas, capaz de trazer diferenciais competitivos por meio de uma aplicação eficaz de pessoal. Passou-se a enxergar o trabalhador como fator chave para se conquistar esses diferenciais, tornando este parceiro da organização⁸ — não sendo mais visto como simples peça de reposição.

Novas abordagens de como lidar com as pessoas foram sendo desenvolvidas na medida em que os contextos empresariais evoluíam, mas estas abordagens não se resumiam apenas a formas mais humanizadas de se enxergar ou tratar o trabalhador, mas sim novas formas, técnicas e estratégias de recrutamento e seleção de pessoas, de treinamento, alocação, remuneração e premiação, bem como de motivação dos trabalhadores.

O conceito de competências nas organizações, as chamadas *Core Competence*⁹, é uma dessas novas abordagens e teorias que surgiram no decorrer dos anos, e que, apesar de não ser um conceito novo¹⁰, se tornou muito relevante nos últimos vinte anos, em especial quando se fala em gestão empresarial por competências.

A gestão por competências permite uma maior valorização do indivíduo e de suas habilidades. Ao se considerar as habilidades individuais no processo de gestão, pode-se obter uma forma muito eficiente de se alocar cada colaborador, beneficiando-se a organização do melhor que este colaborador pode entregar como resultado, e também cooperando com sua motivação, produtividade e engajamento, beneficiando o próprio colaborador, seus parceiros de trabalho, subordinados e clientes¹¹.

É preciso considerar ainda que, em especial na Era da Ultrainformação e com a globalização, as mudanças que o mundo empresarial experenciou desde o pós-guerra, vêm se intensificando no que diz respeito ao enfrentamento de novas complexidades de mercado ou com o surgimento de novos modelos de negócio — como por exemplo a rápida

⁸ GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

⁹ PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, United States, n° 3, p.79-91, may/june, 1990.

¹⁰ De acordo com Fleury e Fleury e com Fernandes e Fleury (FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l], p. 183-196, jan. 2001 / FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA: evolução e teste de um sistema. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.), o psicólogo McClelland teria sido um dos primeiros teóricos a tratarem do conceito de competências em seu paper *Testing for Competence rather than Intelligence*, sendo “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l], p. 183-196, jan. 2001. p. 184). O autor propõe o uso de “testes de competências” em vez de testes de QI na seleção de pessoal.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

necessidade de adaptação devido à pandemia e o surgimento das chamadas *Big Techs*, respectivamente.

Assim sendo, o objetivo deste estudo é discutir sobre os conceitos de competências e a gestão por competências, verificando se estes podem se tornar fatores de suporte à moderna administração de empresas, no sentido de auxiliar as organizações no processo de adaptação às rápidas e inevitáveis mudanças pelas quais seus mercados competitivos passam.

METODOLOGIA

Para esta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, que de acordo com Richardson¹², busca entender e interpretar significados e características descobertos por meio da pesquisa, possibilitando uma maior exploração de possíveis contradições e paradoxos¹³ ao não se apresentar como uma proposta rigidamente estruturada, permitindo que os pesquisadores explorem diferentes enfoques¹⁴.

Quanto a seus objetivos, trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, pois visa descrever o fenômeno a ser estudado, bem como descrever suas características¹⁵. Trata-se ainda de uma pesquisa do tipo exploratória, que para Gil¹⁶, se mostra a mais adequada quando se pretende aprimorar hipóteses, desenvolvendo conceitos ou ideias acerca do tema em estudo.

Para a coleta de dados, optou-se pelo método de pesquisa bibliográfica, em que se utiliza de fontes publicadas e anteriormente analisadas por outros autores¹⁷, tais como livros e artigos científicos, cuja finalidade é aprimorar e atualizar o conhecimento¹⁸.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

A palavra competência, dentro do contexto organizacional, deriva do conceito de *Core Competence* elaborado por Prahalad e Hamel em 1990¹⁹ e que pode ser traduzida como competências essenciais.

As competências essenciais são conhecimentos técnicos,

¹² RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

¹³ ARAÚJO, Richard Medeiros de; GOMES, Fabrício Pereira; LOPES, Alba de Oliveira Barbosa. PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: qualitativa ou quantitativa?. **Vianna Sapiens: Revista das Faculdades**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 151-175, jan./jun. 2012.

¹⁴ GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**: RAE, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

¹⁵ RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2002.

¹⁶ GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

¹⁷ FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

¹⁸ SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, [S.l.], v. 20, n. 43, p. 64-83. 2021.

¹⁹ PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, United States, n° 3, p.79-91, may/june, 1990.

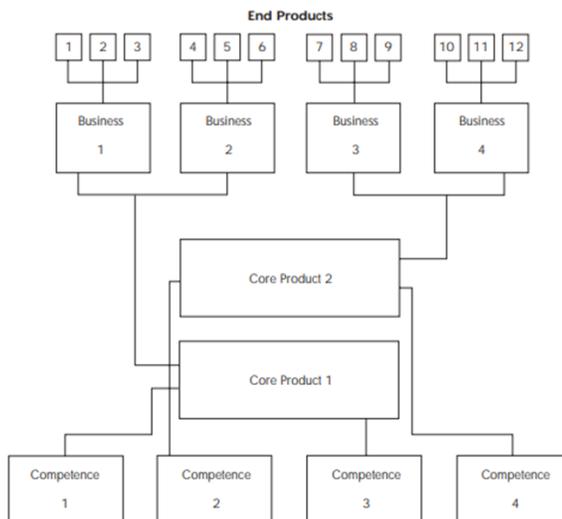
habilidades, tecnologias e o aprendizado coletivo de uma organização, especialmente aquelas que envolvem a coordenação dessas habilidades e a integração dos fluxos de tecnologia na organização de forma harmônica²⁰ e que vão impactar os produtos e serviços por ela ofertados, sendo difíceis de serem reproduzidas ou copiadas por empresas concorrentes.

Em outras palavras, as competências essenciais são as habilidades coletivas que compõem a organização e que, quando desenvolvidas e aplicadas, criam um diferencial competitivo. Assim versam os autores:

Competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo compromisso de trabalhar além dos limites organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções²¹.

Para eles, a empresa funciona como uma árvore, que cresce a partir de suas raízes. As competências essenciais da organização são essas raízes, que precisam nutrir e sustentar a produção dos *Core Products* da organização, seus produtos essenciais, de forma a obter estabilidade e fornecer benefício aos clientes. A figura abaixo resume este raciocínio:

Figura 1: Competências: As Raízes da Competitividade²²



Com o passar dos anos, o conceito de competências, bem como seu uso nas organizações, foi sendo aperfeiçoado, deixando de ser uma ideia

²⁰ Ibidem.

²¹ Ibidem, p. 5. Tradução nossa.

²² PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, United States, n° 3, p.79-91, may/june, 1990. p. 5.

apenas voltada a produção de conhecimento e habilidades coletivas, e passando a ser focado nas habilidades do indivíduo que, quando aplicadas e desenvolvidas, é o que produz habilidades e conhecimentos coletivos.

Competências são então o agrupamento de habilidades, conhecimentos, interesses, experiências e aptidões de um indivíduo, que podem ser aplicadas em conjunto para promover algum tipo de resultado²³.

Tais competências permitem que o indivíduo realize determinada tarefa com maior eficácia, e podem ser melhoradas por meio de treinamento, fomento e desenvolvimento²⁴.

[...] o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações²⁵.

Pode-se dividir o conceito de competências entre competências individuais, ou seja, do indivíduo, e competências organizacionais, as *Core Competences* de Prahalad e Hamel, que compõem o capital intelectual da empresa²⁶ ²⁷. As competências individuais precisam ser decorrentes das *Core Competences*²⁸.

Fernandes e Fleury²⁹ complementam:

a) a competência individual é conceito com duas dimensões: estoque de conhecimentos, habilidades e

²³ RESENDE, Enio. O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

²⁴ PARRY, Scott B. The Quest for Competencies. **Training**, [S.l.], v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.

²⁵ FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], p. 183-196, jan. 2001. Edição especial. p. 185.

²⁶ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA: evolução e teste de um sistema. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.

²⁷ PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, United States, n° 3, p.79-91, may/june, 1990.

²⁸ BAPTISTA, Jorge Luiz de Paula. **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**: uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

²⁹ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA: evolução e teste de um sistema. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007. p. 108.

- atitudes à montante, e entrega do estoque à jusante;
- b) o desenvolvimento da competência está associado a crescimento em termos de complexidade: profissionais atuando em posições de maior complexidade necessitam exercitar competências em grau mais pleno;
- c) o aumento de complexidade – e de competências – relaciona-se a demandas organizacionais, de modo tal que trabalhos mais sofisticados requerem indivíduos de maior competência;
- d) o nível de competência exigido do profissional varia segundo o grau de formalização ou explicitação do conhecimento requerido ao exercício da atividade, de forma tal que atividades nas quais o conhecimento está mais formalizado necessitam de indivíduos atuando em menor grau de complexidade;
- e) maior complexidade da entrega e exercício de competências é diretamente proporcional ao valor que o profissional agrega ao negócio.

Se um indivíduo possui determinada competência, diz-se que ele é competente a realizar alguma tarefa que se relacione com esta competência, porém Resende³⁰ ressalta que, se um este indivíduo possui um agrupamento de habilidades, conhecimentos, interesses, experiências e aptidões, porém não é capaz de aplicá-las na obtenção de resultados, ele não é competente.

A figura 2 relaciona as competências, individuais e organizacionais, como fonte de valor tanto para o indivíduo quanto para a própria organização, onde as competências agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, pois este pode se desenvolver por meio de sua atuação na organização³¹.

Figura 2: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização³²



³⁰ RESENDE, Enio. **O Livro das Competências** – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

³¹ “É importante destacar que a expressão das competências é fortemente afetada pelo contexto em que o indivíduo está inserido e suas interações sociais. Chamamos essa dimensão de PODER FAZER, que representa as condições que a organização oferece para a aplicação das competências” (PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015, p. 18).

³² FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l], p. 183-196, jan. 2001. Edição especial. p. 188.

A Gestão por Competências

A gestão de pessoal, historicamente, se baseia na divisão do trabalho em cargos pré-definidos, e esses cargos orientam o recrutamento, a seleção, o treinamento, a alocação, as promoções e remuneração dos colaboradores, baseando-se o recrutamento, a seleção e a alocação de pessoal naquilo que já propunha Taylor³³: buscar a pessoa mais adequada para aquela determinada função.

Numa gestão de pessoal baseada em cargos, estes são desenhados, elencando todas as atividades inerentes à cada cargo e sua remuneração, ou seja, a empresa lista quais atividades ela espera que o ocupante daquele cargo execute e quanto pagará por sua execução.

O trabalhador, quando se candidata a ocupar determinada vaga de trabalho, já está ciente de quais atividades precisará executar, e a organização, durante a seleção de pessoal, verifica os conhecimentos e experiências, profissionais e educacionais, que o candidato possui, afim de verificar por meio dessa análise se o candidato se enquadra nas exigências do cargo.

Fernandes e Fleury³⁴ apontam que as organizações — desde os anos 1990 no contexto internacional e, no caso brasileiro, nos idos dos anos 2000 — buscavam por um novo modelo de gestão que fosse baseado em suas relações com as pessoas, e não apenas em encontrar a pessoa certa para o lugar certo.

Sobre isso, os autores comentam:

Nesta busca, a noção de competências surge como alternativa. Em vez do desenho de cargos, recortes de atribuições de viés notadamente taylorista, autores proponentes da nova abordagem sugerem que gestores assumam o conceito de competências, que privilegia o indivíduo e seu desenvolvimento. Na nova ordem, elege-se o termo competências como novo centro das práticas de gestão de pessoas, os chamados modelos de gestão por competências³⁵

Trabalhar com habilidades e requisitos definidos por meio do desenho de cargos não mais se encaixa nas organizações modernas, mais complexas e mutáveis, próprias do mundo globalizado³⁶, e especialmente na Era da Ultra Informação, onde tais mudanças se dão de maneira ainda mais

³³ TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica (1911)**. São Paulo: Atlas, 1995.

³⁴ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA: evolução e teste de um sistema. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.

³⁵ *Ibidem*, p. 104.

³⁶ FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l], p. 183-196, jan. 2001. Edição especial.

acelerada.

As organizações não podem mais competir apenas por meio de seus produtos e serviços, “mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*”³⁷.

Para Pantoja³⁸, o desenvolvimento de modelos de gestão por competências tem como objetivo a melhoria dos serviços — ou produtos — prestados à sociedade. Esta autora afirma que:

[...] além da necessidade de reconfiguração das estruturas e dos processos, a exigência por um novo patamar de desempenho só pode ser alcançada por meio da atuação das pessoas [...]. Por isso a gestão por competências pode ser considerada uma boa ferramenta para a interação entre os modelos de orientação para resultados, estratégia institucional e as pessoas que compõem a organização³⁹.

Já Carbone conceitua a gestão por competências como:

A Gestão por Competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. Essa metodologia de gestão representa diversas tentativas de resposta: à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento, para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. O modelo pressupõe que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização.

Pode-se, então, definir a gestão por competências como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Ou seja, a gestão por competência representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento

³⁷ *Ibdem*, p. 185.

³⁸ PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189 p.

³⁹ *Ibdem*, p. 10.

profissional e organizacional na direção correta⁴⁰.

Para instaurar um modelo de gestão por competências, a primeira coisa a ser realizada é a definição e detalhamento da estratégia organizacional, seguido da identificação das competências organizacionais (*Core Competences*) e individuais que irão adicionar valor à essas estratégias⁴¹. “Diante de informações como essas, pode-se construir um modelo que transforme necessidades de mercado em respostas para o mercado, gerindo recursos humanos de maneira competitiva”⁴².

Após este levantamento, das competências organizacionais e individuais alinhadas à estratégia empresarial do negócio, elabora-se níveis de complexidade do trabalho alinhados às competências individuais, e assim inicia-se a elaboração do modelo de competências a ser adotado, bem como as ferramentas de gestão, como recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho, premiação, treinamento, programas de carreira e outros⁴³.

Uma vez implementado um sistema de gestão por competências que abrigue todas as ferramentas de Recursos Humanos, ele deve ser de fácil acesso a todos os funcionários. Quanto às ferramentas desenvolvidas, a gestão por competências modifica os sistemas tradicionais de RH desde o seu conceito básico. **Ao invés de focarem o cargo, esses sistemas passam a focar a captação, retenção e desenvolvimento das competências críticas da Organização**⁴⁴.

Em complemento, pode-se dizer que a gestão por competências irá atingir a gestão todos os setores da empresa no que diz respeito à tratativa e desenvolvimento de pessoal, não se limitando apenas à atuação dos setores de gestão de pessoas e aplicação de ferramentas gerenciais.

Em se tratando de avaliação de desempenho por competências, por exemplo, a tabela a seguir traz um exemplo com duas competências (Orientação para Resultados e Trabalho em Equipe), e seus desdobramentos em referenciais de desempenho, permitindo-se medir o desempenho de cada indivíduo no ambiente de trabalho a partir desses referenciais.

⁴⁰ CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por Competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. *Revista Mundo*, Curitiba, v. 11, p. 18-22, 2005. p. 18.

⁴¹ BAPTISTA, Jorge Luiz de Paula. **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**: uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

⁴² *Ibidem*, p. 17.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 18. Grifo nosso.

Tabela 1: Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho⁴⁵

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para Resultados	<p>Implementa ações para incrementar o volume de negócios.</p> <p>Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades negociais.</p> <p>Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados.</p> <p>Elabora planos para atingir as metas definidas.</p>
Trabalho em Equipe	<p>Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar.</p> <p>Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe.</p> <p>Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe.</p> <p>Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.</p>

Já no processo de recrutamento e seleção, citando aqui um outro exemplo da utilização da gestão por competências em setores da empresa, esteja este processo de recrutamento e seleção realizado para incorporação de novos profissionais ao corpo de funcionários da organização ou para recrutamentos internos, deve ter como objetivo identificar dentre os candidatos aqueles que possuem as competências necessárias para assumir o cargo em aberto.

Em outras palavras, além das atribuições inerentes ao cargo, das experiências profissionais e conhecimentos do candidato, verifica-se se este possui a capacidade de saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica⁴⁶ ainda na fase de recrutamento, assim minimizando riscos de o candidato selecionado não se encaixar no cargo ou na cultura da empresa⁴⁷.

Esse tipo de modelo de gestão possibilita o melhor aproveitamento de talentos e a elaboração de planos de carreira que não vise apenas a progressão vertical dos funcionários, em que os únicos caminhos possíveis aos colaboradores é sua manutenção no cargo, demissão ou alçada a níveis superiores, mas também possibilita a progressão horizontal, permitindo uma melhor alocação de pessoal entre cargos de mesmo nível com o objetivo de promover um melhor aproveitamento das competências do colaborador, permitindo e facilitando seu desenvolvimento, e assim gerando maior valor social e econômico, para indivíduo e organização respectivamente.

⁴⁵ PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015, p. 18.

⁴⁶ FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], p. 183-196, jan. 2001. Edição especial.

⁴⁷ GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

Possibilitar o desenvolvimento dos colaboradores, não apenas alocando-os em cargos que permitam a melhor aplicação de suas competências individuais, mas também oferecendo condições para essa aplicação, seja com apoio gerencial ou material adequados para a mobilização dessas competências, é fator essencial para que o indivíduo seja capaz de aplicar suas habilidades, conhecimentos e atitudes em prol do trabalho⁴⁸.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde que se deixou de falar em departamento de pessoal ou em setores de recursos humanos, historicamente conhecidos meros executores da burocracia inerente à contratação de pessoal, passando a adotar os conceitos de uma gestão de pessoas integrativa, começou-se a considerar o ser humano como pessoa e não apenas um recurso da organização.

Essa mudança de percepção sobre a relevância das pessoas dentro de uma empresa é a principal característica da administração moderna, onde se entende o colaborador como um ativo, e não um custo. O empregado é um ativo imprescindível, pois sem ele não a atividade empresarial sequer seria possível, e deve-se enxergar e utilizar suas habilidades individuais no processo de gestão.

Sabendo que o ser humano é um ser inteligente e que consegue estar em constante evolução por meio da busca por conhecimento, aperfeiçoamento e treinamento, alocar suas competências corretamente e investir no desenvolvimento contínuo dessas competências, é o motor que contribui para o aprimoramento do capital intelectual da empresa.

Quando uma organização é capaz de desenvolver as competências que seus colaboradores têm ou possuem capacidade de adquirir, investindo em seus talentos, tem como resultado não apenas um capital humano motivado e dedicado, mas sim a melhoria contínua de seus processos internos devido à participação desses colaboradores, alavancando resultados e beneficiando a toda a organização.

Para além disso, a gestão por competências permite tomadas de decisão mais eficazes quanto a recompensas, adequação de pessoal em cargos que auxiliem o colaborador a desenvolver melhor suas competências, auxiliando também na verificação da necessidade de treinamento, mostrando ser uma forma estratégica de gestão de pessoal.

A gestão por competências se mostra como um possível fator determinante em uma adaptação organizacional eficiente frente às mudanças do ambiente externo, considerando que cria um capital intelectual engajado e motivado, com conhecimento amplo acerca do negócio, do mercado em que se insere e da importância da própria atuação e atividade, ao, como já foi tratado, buscar a captação, a retenção e principalmente no desenvolvimento de suas Core Competences.

⁴⁸ PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189 p.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Célio Mauro Placer Rodrigues de; SCHLUTER, Mauro Roberto. **Estratégia Logística**. Curitiba: Iesde, 2009. 316 p.

ARAÚJO FILHO, Gilberto Carlos De. Influências do capital intelectual nas organizações: A correta gestão dos recursos intangíveis. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 10, Vol. 18, pp. 77-91. Outubro de 2020. ISSN: 2448-0959, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/intelectual-nas-organizacoes

ARAÚJO, Richard Medeiros de; GOMES, Fabrício Pereira; LOPES, Alba de Oliveira Barbosa. PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: qualitativa ou quantitativa?. **Vianna Sapiens: Revista das Faculdades**, [s. l], v. 1, n. 3, p. 151-175, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/download/67/54/107>. Acesso em: 30 nov. 2022.

BAPTISTA, Jorge Luiz de Paula. **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**: uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1171/1/GESTAO%20DE%20PESSOAS%20POR%20COMPETENCIAS.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por Competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. **Revista Mundo**, Curitiba, v. 11, p. 18-22, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial E Geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1900.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA: evolução e teste de um sistema. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2676>. Acesso em: 10 dez. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l], p. 183-196, jan. 2001. Edição especial. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**: RAE, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 dez. 2022.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309>. Acesso em: 07 dez. 2022.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2022.

PARRY, Scott B. The Quest for Competencies. **Training**, [S.l.], v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, United States, n° 3, p.79-91, may/june, 1990.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2002.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências** – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, [S.l.], v. 20, n. 43, p. 64-83. 2021. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/233>

