

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALEX BALDOINO PEREIRA DE BARROS

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO VANTAGEM PARA O SUCESSO
DAS ORGANIZAÇÕES**

São Luís
2014

ALEX BALDOINO PEREIRA DE BARROS

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO VANTAGEM PARA O SUCESSO
DAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Msc. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís
2014

ALEX BALDOINO PEREIRA DE BARROS

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO VANTAGEM PARA O SUCESSO
DAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de Administração, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Msc. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

1° Examinador

2° Examinador

Dedico a realização deste trabalho ao grandioso Deus, por sua fidelidade e providência, aos meus queridos pais e à minha amável família, pela constante presença e compreensão, e aos meus admiráveis mestres, por suas lições teóricas e práticas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por todos ensinamentos e valores, sempre iluminando o meu caminho durante esta jornada, mesmo este sendo dividido entre fases de tribulações e contentamentos.

Gostaria de agradecer imensamente ao meu honrado pai, Raimundo Baldoino de Barros Filho, e à minha amada mãe, Jovanilde Pereira de Barros, pelos conselhos, discussões, incentivos e apoios nas mais diversas situações complicadas que atravessei neste período. Agradeço às minhas grandes irmãs, Ana Déborah e Andréa Lana, pelas conversas e experiências compartilhadas.

Quero agradecer também à minha querida futura esposa, Lorenni Evren Matias da Silva, por sua benevolência e cumplicidade em todos os momentos decisivos, e à minha adorável e pequena filha, Júlia Beatriz, pelo seu olhar inocente e caráter vibrante que me fornece energia e força diariamente para prosseguir com a minha caminhada.

Gostaria de agradecer aos amigos e familiares pelas palavras e gestos de incentivo que influenciaram, de forma positiva, algumas decisões na minha vida acadêmica.

Agradeço também a todos professores que participaram, direta ou indiretamente, nesta etapa importante da minha vida profissional. Em especial, ao Prof^o Clézio Amorim, por sua criatividade disseminada, ao Prof^o Ricardo Carreira, por seu empreendedorismo contagiante, à Prof^a Vilma Heluy, por seus conselhos sábios, à Prof^a Adriana Araújo, por seus ensinamentos inovadores, e à saudosa Prof^a Maria Raimunda Marques Mendes, carinhosamente conhecida como Prof^a Raimundinha, por sua liderança transformadora e estímulos de crescimento profissional.

Expresso também a mais profunda gratidão à minha querida Orientadora, Prof^a Amanda Aboud, pela imensurável colaboração para que a construção deste trabalho se tornasse possível, através de apoio e confiança.

Feliz aquele que transfere o que sabe e
aprende o que ensina.

(Cora Coralina)

RESUMO

Abordagem sobre a gestão por competências como vantagem para o sucesso das organizações. Resulta de uma pesquisa bibliográfica baseada em textos impressos e eletrônicos sobre o tema proposto necessário ao desenvolvimento da pesquisa, tendo como referencial teórico Chiavenato (2010), Leme (2005), Gil (2011), Dutra (2001) dentre outros. Objetiva compreender como o modelo de gestão por competências tem sido utilizado como ferramenta para a obtenção do sucesso das organizações. Apresenta-se um breve apanhado histórico da Gestão de Pessoas, bem como os processos de gestão de pessoas e a gestão estratégica de pessoas. Aborda os tipos de competências, apresentado as várias concepções. Destaca ainda a gestão por competências como vantagem para o sucesso das organizações, destacando os conceitos, e ressaltando a implantação do sistema de gestão por competências e o mapeamento de competências. Finaliza destacando a conclusão, ressaltando as contribuições da pesquisa realizada bem como observações que poderão contribuir para futuras pesquisas relacionadas a o tema deste trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. Gestão por competências.

ABSTRACT

Approach to the management skills as an advantage for the success of organizations. Results of a literature-based print and electronic texts on the proposed development of the necessary research, theoretically based Chiavenato (2010), Helm (2005), Gil (2011), Dutra (2001) among others theme. Aims to understand how the model of management skills has been used as a tool to obtain the organizations success. Presents a brief historical overview of Personnel Management, as well as the processes of personnel management and strategic management of people. Discusses the types of skills, presented the various conceptions. Also highlights the management skills as an advantage for the success of organizations, highlighting the concept, and stressing the implementation of a management system for skills and competency mapping. Concludes by highlighting the conclusion, highlighting the work of survey and observations that may contribute to future research related to the topic of this work.

Keywords: Personnel Management. Skills. Management skills.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	GESTÃO DE PESSOAS	12
2.1	Evolução histórica da gestão de pessoas	14
2.2	Processos de gestão de pessoas	19
2.3	Gestão estratégica de pessoas	22
3	COMPETÊNCIAS	26
3.1	Competências Individuais	27
3.2	Competências Organizacionais	30
4	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	33
4.1	Conceito	35
4.2	Implantação do sistema de gestão por competências	37
4.3	Mapeamento de competências	40
5	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO VANTAGEM PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES	44
6	CONCLUSÃO	50
	REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

O modo como as organizações realizam o processo de gestão de pessoas está passando por grandes transformações. Dessa forma, os modelos tradicionais encontram-se obsoletos, diante da globalização, da mudança do processo de tomada de decisão, das estruturas organizacionais que parecem não atender mais as necessidades e os objetivos das pessoas e das empresas, e da necessidade de profissionais mais preparados.

Assim, com as constantes mudanças, alterou-se também o perfil das pessoas exigido pelas empresas, abdicou-se aquele estilo obediente e disciplinado para outro, criativo e autônomo. Um novo modelo ganhou, então, notoriedade nos últimos anos, pois compreendeu que somente habilidades técnicas não suprem mais as necessidades da organização, o perfil comportamental também é relevante. Esse modelo é o de Gestão por Competências.

A Gestão por competências é um tema abrangente que além de promover o sucesso organizacional atua no próprio desenvolvimento do profissional. As iniciativas dessa prática no ambiente empresarial, embora já tenham demonstrado bons resultados para as organizações, ainda parecem pouco no espaço organizacional.

Dessa forma, surge o seguinte problema: *De que forma a Gestão por Competências contribui para o sucesso das organizações?*

O aumento da demanda por profissionais cada vez mais qualificado estimula o desenvolvimento de novas competências e habilidades das pessoas, no exercício suas atividades e funções na organização. A resistência passa a prevalecer diante das atividades praticadas conforme os cargos de cada profissional.

Dessa maneira, observa-se que ganhou força um novo modelo de gestão de pessoas, baseado nas competências e ligado a sociedade do conhecimento, que valoriza os recursos humanos organizacional, levando em consideração a capacidade de exploração das habilidades e dos conhecimentos da pessoa.

Surge daí, a relevância de se abordar o tema sobre a gestão por competências indispensáveis para as organizações, visando levar os colaboradores a alcançarem as metas das empresas, por meio de suas competências.

Para acompanhar tal processo é que será feita uma pesquisa com a finalidade de verificar a gestão por competências como vantagem para o sucesso das organizações.

Acredita-se que este estudo contribuirá para a literatura da área e oferecerá subsídios para futuros projetos que poderão aprofundá-lo.

Realizou-se pesquisa bibliográfica de aprofundamento sobre a temática, com levantamento, leitura e análise da documentação pertinente e necessária ao desenvolvimento do tema Marconi; Lakatos (2010, p. 185), ressalta que:

[...] a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]

Dessa forma, por tratar-se de uma pesquisa bibliográfica a metodologia adotada para a realização deste trabalho foi a revisão de literatura para fins de obtenção de informações.

Para a fundamentação teórico-metodológica da pesquisa foi feito uma investigação em livros, revistas, redes eletrônicas sobre o tema proposto necessário ao desenvolvimento da pesquisa, tendo como referencial teórico Chiavenato (2010), Leme (2005), Gil (2011), Dutra (2001) dentre outros.

O objetivo geral deste estudo busca compreender como o modelo de gestão por competências tem sido utilizado como ferramenta para a obtenção do sucesso das organizações.

Dentre os objetivos específicos deste trabalho buscou-se descrever sobre a gestão de pessoa; identificar os tipos de competência; identificar a gestão por competências como vantagem para o sucesso das organizações

O trabalho encontra-se estruturado de forma a se obter o bom entendimento do mesmo, conforme se observa nas seções propostas.

A primeira refere-se a introdução, que mostra o tema pesquisado, os objetivos, bem como a descrição metodológica utilizada para a realização deste trabalho, enfocando o tipo de pesquisa e o tipo de abordagem e a estrutura do trabalho.

A segunda aborda-se a gestão de pessoas, sua evolução histórica, bem como os processos de gestão de pessoas e a gestão estratégica de pessoas

A seção três discorre sobre as competências, abordando os tipos e sua importância.

A seção quatro apresenta a gestão por competências, seus conceitos e definições. Descreve ainda, sobre a Implantação do sistema de gestão por competências e o mapeamento de competências.

A seção cinco apresenta a gestão por competências como vantagem para o sucesso das organizações.

Por fim, a seção seis engloba a conclusão, no qual se faz algumas considerações finais sobre o trabalho, ressaltando as contribuições da pesquisa realizada.

2 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais, com vistas a mobilização e utilização plena das pessoas no exercício de suas atividades. Assim, passaram a investir nas pessoas uma vez que estas entendem, criam produzem e melhoram os produtos e serviços.

A evolução da ciência da administração e a incorporação de novas racionalidades para pensar e resolver os problemas vem evidenciando claramente que as pessoas são essenciais para o sucesso das organizações.

Nesse sentido, Chiavenato (2010) destaca que a área responsável pela gestão de pessoas vem passando por profundas transformações e assumindo uma diversidade de papéis que antes não eram exercidos. Ressalta ainda, que atualmente a área atua entre o desempenho de papéis estratégicos e operacionais, principalmente estratégico, e focaliza ao mesmo tempo, o curto e médio prazo.

Portanto, cabe destacar que a gestão de pessoas ampliou sua atuação, vinculando-se às ações de planejamento e administração estratégica.

As organizações têm ampliado a visão e a atuação estratégica. O processo produtivo passou a realizar-se com a participação conjunta de vários parceiros, cada um contribuindo com recurso, ou seja, os fornecedores com as matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias, os empregados com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, enquanto clientes e consumidores adquirem os bens ou serviços colocados no mercado.

Chiavenato (2008, p.8), destaca que:

A gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Assim, pode-se perceber que a gestão de pessoas é uma área que faz mediação entre a organização e as pessoas que nela estão, dentro do contexto social, econômico e organizacional em que está inserida.

Por isso a gestão de pessoas é fundamental nas empresas porque, além de buscar os resultados da organização, também trabalha com as pessoas, numa tentativa de conciliar os objetivos organizacionais com os pessoais dos funcionários.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2010), considera como função da gestão de pessoas o seguinte:

- a) Fazer com que as organizações consigam atingir seus objetivos, os resultados almejados e realizar sua missão;
- b) Proporcionar competitividade à organização, empregando de forma inteligente as habilidade e competências das pessoas em benefício dos clientes;
- c) Desenvolver e manter a qualidade de vida das pessoas nas organizações;
- d) Administrar e impulsionar as mudanças constantes da era da informação, trazendo flexibilidade e agilidade para o ambiente de trabalho;
- e) Acompanhar de forma produtiva as tendências que se transformam rapidamente, objetivando manter a sobrevivência das organizações no mercado;
- f) Manter políticas éticas e de responsabilidade social, garantindo os direitos básicos das pessoas;
- g) Criar padrões de ética e responsabilidade que toda a organização e colaboradores devam seguir.

Dessa forma, vale ainda destacar que além dessas funções é a gestão de pessoas que se incube diretamente de descrever e analisar a remuneração, treinar e desenvolver as pessoas, preocupada com o bem estar dos colaboradores. Contudo, para uma atuação estratégica deve-se ainda adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas idéias.

Assim, convencidas de que a capacidade de sobrevivência das empresas depende da gestão de pessoas agregando valores, gerando benefícios, realização profissional e retorno financeiro, as organizações têm como base para alcançar seus objetivos o capital humano, pois como afirma (2006, p. 11):

A gestão de pessoas busca a qualidade do capital humano dentro das organizações. As organizações e seus colaboradores precisam estar em harmonia, para que prospere o crescimento tanto da empresa, aumentando seus lucros e oportunidades, como para os colaboradores, trazendo satisfação profissional e pessoal.

Nesse contexto, salienta-se que a gestão de pessoas se justifica na medida em que a área de recursos humanos assume um novo papel nas organizações,

evoluindo de uma posição operacional para um posicionamento alinhado á sua visão, missão, conquista e manutenção de talentos humanos para o alcance dos resultados projetados e fortalecimento de sua participação no mercado.

De acordo com Gil (2011) a expressão gestão de pessoas originada no final do século XX, se caracterizava pela evolução das chamadas área de administração de pessoal e administração de recursos humanos. Outras nomenclaturas similares vêm se popularizando como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano.

Durante a década de 50, começou-se a adoção da expressão de administração de recursos humanos, resultado da incorporação da psicologia humanista pela teoria organizacional (Gil, 2011).

Sobre a mudança de administração de recursos humanos para gestão de pessoas Gil (2011, p. 18) afirma que:

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que [...] é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. [...] o termo administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham na organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Dessa forma, vale ressaltar que, com base nos processos gerenciais desenvolvidos no passado, o nome escolhido, por si só, não traduz as verdades práticas das organizações, no entanto, este termo reflete o progresso dos princípios e das concepções acerca do gerenciamento de pessoas.

2.1 Evolução histórica da gestão de pessoas

Ao longo do tempo, a Gestão de pessoas, como é chamada hoje, tem passado por uma série de mudanças. É importante registrar que essas modificações podem ser justificadas pelo contexto organizacional em que estão inseridas, bem como pela questão econômico-social.

No início do século XX, até meados dos anos 50, a industrialização era intensa; viviam-se os resultados da Revolução Industrial. As empresas adotaram uma estrutura burocrática, caracterizada pela centralização de decisões, padronização dos comportamentos. O ambiente desse período era conservador com valores bastante tradicionais. O objetivo era produzir mais, por um custo menor. As

peças, as máquinas, equipamentos e capital eram todos considerados recursos de produção (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Chiavenato (2010), a área que administrava as pessoas foi chamada de Departamento de Pessoal (DP), e logo após, departamento de Relações Industriais (DRI), que assumia um papel de conciliador entre as pessoas e as organizações.

As atividades do departamento pessoal se concentravam, basicamente, em rotinas trabalhistas que eram orientadas pela legislação trabalhista, e havia a realização de tarefas administrativas que eram voltadas para o recrutamento, seleção, treinamento, folha de pagamento, admissão e demissão (ARAÚJO, 2009).

No período de 1950 a 1990, o cenário mundial sofreu muitas alterações em consequência da segunda guerra mundial. As relações comerciais tiveram que ampliar sua atuação; a competitividade das empresas ficou mais acirrada, o conservadorismo deu lugar à inovação e à mudança de comportamentos. Nessa época foi desenvolvida a teoria comportamental, a teoria de sistemas e também a da contingência, mudando a visão de homem que havia anteriormente, quando então as pessoas eram recursos ativos, pensantes da organização, não mais uma peça de equipamentos (CHIAVENATO, 2010).

Assim, com o tempo o Departamento de Relações Industriais passa a ser chamado de Departamento de Recursos Humanos (DRH), tendo deixado de focar na tarefa, nos custos e resultados de produção para trabalhar sobre o comportamento das pessoas.

Nesse sentido, Chiavenato (2010), ressalta que o Departamento de Recursos Humanos continua a fazer as suas atividades burocráticas, características antes do Departamento de Pessoal, além das suas atividades especializadas como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, higiene e segurança do trabalho.

Após 1990, em decorrência de inovações conceituais e da forte competitividade mercadológica, algumas ideias foram incorporadas à gestão de pessoas e novos temas em destaque, entre eles a gestão das competências e a gestão do conhecimento.

Dessa forma, as empresas passaram a valorizar cada vez mais o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, pois a estratégia, nesse momento era como usar os recursos para alcançar os objetivos estabelecidos.

As mudanças freqüentes e novas práticas administrativas surgem para uma gestão adequada. Dessa forma, a chamada Gestão de Pessoas tem se transformado ao longo do tempo e hoje seu principal desafio é gerar e sustentar o comprometimento das pessoas, o que é possível se elas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor (DUTRA, 2008).

Assim, pode-se considerar que o século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram as organizações nos aspectos administração e comportamento. Nesse sentido, Chiavenato (2010) ressalta que, essas transformações marcaram a maneira de administrar as pessoas, e que ao logo desse século puderam ser compreendidas partir da caracterização de três eras organizacionais: A Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

Era Industrial Clássica: foi o período datado após a Revolução industrial e se estendeu até meados de 1950. A partir do século XVIII a industrialização promove a substituição do modelo artesanal pelo modelo industrial de produção, modificando o processo produtivo e provocando mudanças sociais e econômicas que adentaram no século XX, e que caracterizam a sociedade industrial (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

A abordagem dessa teoria voltou-se para as tarefas do operário, devendo os funcionários atender às expectativas dos tempos calculados para conseguir melhor produtividade na execução das mesmas, eliminando desperdícios.

Para Chiavenato (2004), a estrutura organizacional da Era da Industrialização constituiu-se de formato centralizador, divisão funcional, de regras e regulamentos internos. Assim como as máquinas, equipamentos e capital, as pessoas também eram consideradas recursos de produção e, portanto, a administração de pessoas de nominada Relações Industriais.

Portanto, percebeu-se que viveu-se neste momento da história dos Recursos Humanos um tempo em que ainda não se tinha uma preocupação clara acerca do desenvolvimento do trabalhador, caracterizado pela excessiva preocupação com os custos da organização, um tempo em que os operários eram vistos apenas como meios de produção. Foi nesse contexto que surgiu os antigos departamentos de pessoal e, posteriormente os departamentos de relações industriais.

Era Industrial Neoclássica: essa fase caracterizou pelo surgimento dos departamentos de recursos humanos que substituiu os antigos departamentos de relações industriais. Nesse momento, o mundo começou a mudar mais rápido e intensamente, as transações comerciais passaram da amplitude local para regional.

Quanto à estrutura predominante, o modelo burocrático e funcional centralizador e piramidal cede lugar à estrutura matricial como tentativa de consertar e reavivar a estrutura anterior a fim de proporcionar-lhe mais inovação e melhor ajustamento às novas condições (CHIAVENATO, 2010).

Dessa forma, verifica-se que o modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista, e a teoria das relações humanas deu lugar à teoria comportamental. Surgem então, as teorias de Sistemas e da contingência, houve um incentivo à inovação e o ajustamento às mudanças externas com o objetivo de proporcionar inovação, dinamismo e alcançar maior e competitividade.

Nesse sentido, Teixeira e Zaccarelli (2008) destacam que a sociedade pós-industrial mantém a característica da industrialização em larga escala, porém diferencia-se pelo maior emprego de trabalhadores no setor de serviços.

Sendo assim, pode-se entender que nessa era as pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos e não como fatores inermes de produção, daí a denominação de administração de recursos humanos.

Era da Informação: época que se perdura os tempos atuais, marcada pelas mudanças que se tornaram rápidas e inesperadas. A tecnologia trouxe desdobramentos completamente imprevistos e transformou o mundo em uma aldeia global. A competitividade tornou-se mais intensa nas organizações fazendo com que as empresas se adaptassem a uma estrutura flexível que a fizessem sobreviver neste novo cenário afetando o modo de lidar com as pessoas, pois o recurso mais importante deixou de ser financeiro e passou a ser o conhecimento.

De acordo com Chiavenato (2010), com base no novo modelo, deu-se maior importância às pessoas, agora consideradas parte estratégica, pessoas consideradas como fornecedoras de conhecimento e competências, necessárias ao sucesso desta, sendo também acrescida a esse novo modelo, a preocupação com a qualificação para o trabalho, observando-se o nível de competência de cada trabalhador aliado ao desenvolvimento de pessoal devendo as organizações possuir recursos, conhecimentos, habilidades e competência e acima de tudo pessoas que incorporem essas novas características.

A partir daí então, o Departamento de Recursos Humanos recebe o nome de Gestão de Pessoas, uma nova visão das pessoas, não mais como recurso de organização servil e passivo no processo, mas como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.

Na figura abaixo as três etapas das organizações no decorrer do século XX, onde destaca-se os períodos, a estrutura organizacional, a cultura organizacional, o ambiente organizacional, os modos de lidar com as pessoas e administração de pessoas focando desde as relações industriais

Figura 1 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX

ERAS	Era da Industrialização Clássica	Era Industrial Neoclássica	Era da Informação
PERÍODOS:	1900 - 1950	1950 - 1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, Funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível, Ênfase nos órgãos	Mista, Matricial com ênfase na departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas	Fluida e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação das mudanças e com maior velocidade	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modo de Lidar com as Pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados	Pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidades que devem ser impulsionados
Administração de Pessoas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato, 2010.

Dessa forma, as três Eras ao longo do século XX trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo das três Eras, a área de RH passou por três etapas distintas: Relações Industriais Recursos Humanos e Gestão de Pessoas como podem ser visto na figura abaixo:

Figura 2 – As mudanças e transformações da área de RH

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)		Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)		Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> • Início da industrialização e formação do proletariado. • Transformação das oficinas em fábricas. • Estabilidade, rotina, manutenção e permanência. • Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional. • Modelo mecanicista, burocrático. • Estruturas altas e largas amplitudes de controle. • Necessidade de ordem e rotina. 		<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da industrialização e do mercado de candidatos. • Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial. • Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança. • Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais. • Modelo menos mecanicista, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita. • Necessidade de adaptação. 		<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial. • Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações. • Extremo dinamismo, turbulência e mudança. • Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas. • Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis. • Necessidade de mudança.
Departamento de Pessoal	Departamento de Relações Industriais	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão de Pessoas
Pessoas como Mão-de-obra		Pessoas como Recursos Humanos		Pessoas como Parceiros

Fonte: Chiavenato, 2010.

2.2 Processos de gestão de pessoas

Atualmente a Gestão de Pessoas está diretamente ligada ao sucesso e eficiência das organizações, busca a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais. Para Gil (2012), um dos ganhos dessa gestão é a diminuição da rotatividade dentro das organizações que tem como função criar oportunidades de emprego e de carreira a todos, tendo como um dos principais objetivos manter e desenvolver seus talentos.

Dessa forma, pode-se ressaltar que as empresas para sobreviverem devem buscar uma estruturação sólida, baseadas e, equipes consolidados,

conscientes de suas atitudes, comportamentos e posturas, alinhados aos valores da organização, orientados ao resultado final almejado. Dessa forma, percebe-se a importância da gestão de pessoas dentro das organizações, atuando em toda a estrutura hierárquica da empresa. Assim, a gestão de pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa.

De acordo com Chiavenato (2008), a tendência atual é a administração com pessoas, o que significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios, e do seu futuro.

Com isso, nota-se que surge assim uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil, ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo, empreendedor das ações e criador da inovação dentro da organização.

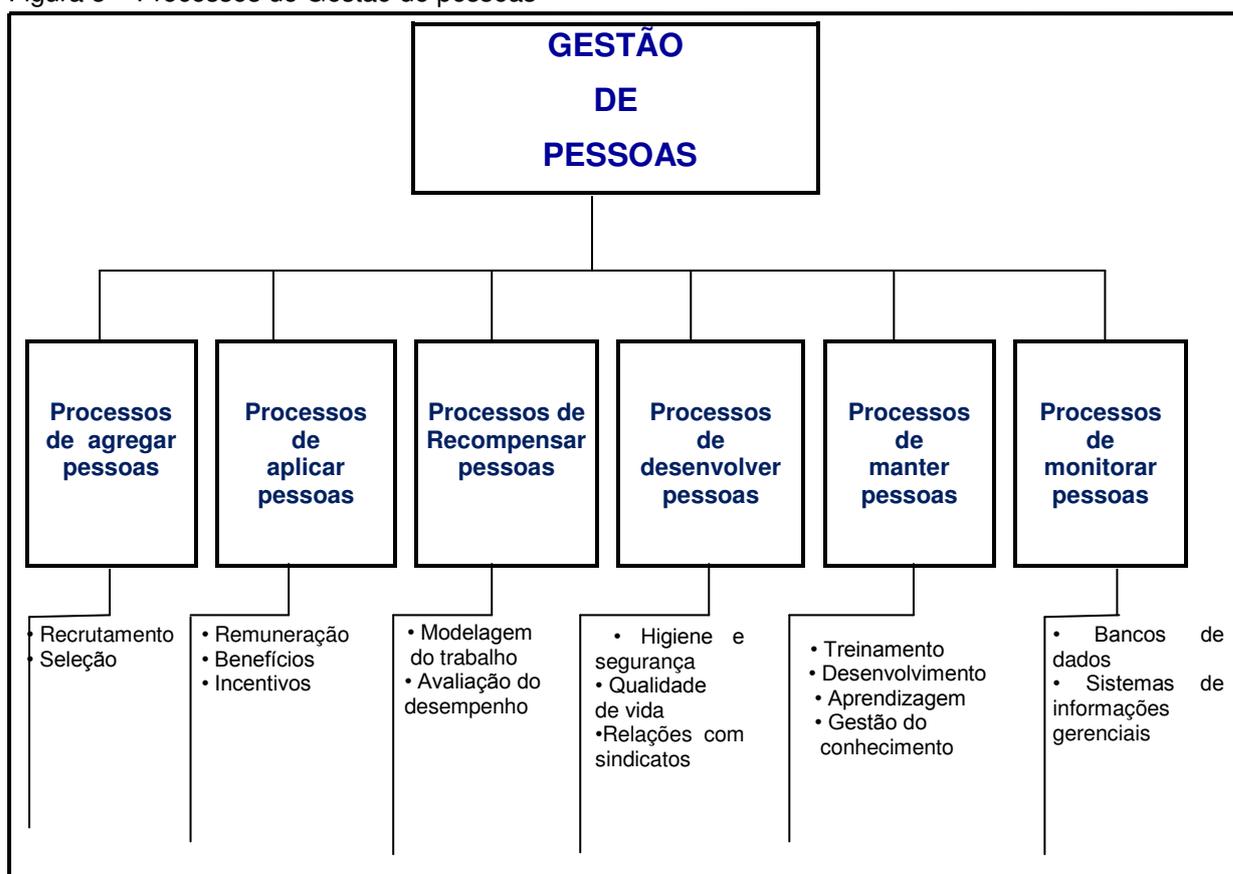
De acordo com Chiavenato (2010, p. 15), a Gestão de Pessoas serve para administrar o trabalho das pessoas, no qual se pode destacar:

1. Agregar talentos à organização;
2. Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora;
3. Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador;
4. Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo;
5. Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente;
6. Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva;
7. Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem;
8. Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;
9. Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral;
10. Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual;
11. Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Dessa maneira, estas práticas têm o objetivo de desenvolver e administrar o trabalho das pessoas na organização, conciliando os objetivos da empresa com os pessoais de seus colaboradores, já que as condições favoráveis para trabalhar devem está sempre ligadas aos resultados esperados pela empresa.

Essas práticas e políticas apresentadas podem ser agrupadas em seis processos básicos de Gestão de Pessoas, como pode ser visto na figura abaixo:

Figura 3 – Processos de Gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato, 2010

Tendo em vista a relevância dos processos acima citados, procura-se discorrer sobre cada um deles, de acordo com Chiavenato (2010):

a) Processos de agregar pessoas: são utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Nesse tipo de processo estão incluídos o recrutamento e seleção de pessoas.

b) Processos de aplicar pessoas: processos utilizados para desenhar as atividades que as empresas irão realizar na empresa. Estão incluídos o desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, além da avaliação de desempenho.

c) Processos de recompensar pessoas: esses tipos de processos são utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

d) Processos de desenvolver pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal

das pessoas. Envolvem o treinamento e desenvolvimento, gestão de competências, aprendizagem, bem como programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras.

e) Processos de manter pessoas: são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Estão incluídos a administração da cultura organizacional, higiene, segurança, qualidade de vida, assim como a manutenção de relações sindicais.

f) Processos de monitorar pessoas: processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Sendo assim, ressalta-se que todos esses processos estão interligados entre si, de tal maneira que se influenciam reciprocamente.

Pode-se salientar ainda, que a Gestão de Pessoas passa a ser uma área estratégica, sem a qual nenhuma organização conseguirá promover vantagem competitiva. Assim de acordo com Chiavenato (2010), pode-se destacar como principais objetivos da Gestão de Pessoas os seguintes:

- a) Buscar e escolher os melhores funcionários no mercado, mantê-los e desenvolvê-los na organização;
- b) Criar um ambiente de trabalho amigável e agradável a todos os seus colaboradores, de modo que eles se sintam motivados;
- c) Gerar políticas de gestão e instrumentos que possam proporcionar integração e sinergia entre os objetivos da organização.

No entanto, para alcançar esses objetivos, existem processos que servirão de base para direcionar o modelo de Gestão de Pessoas.

2.3 Gestão estratégica de pessoas

Para Chiavenato (2007, p. 114), denomina-se estratégia [...] um conjunto de objetivos de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo”.

Assim, a Gestão estratégica consiste num processo contínuo de tomada de decisões, sendo sua principal característica integrar os vários procedimentos,

políticas e objetivos da Gestão de Pessoas à programação estratégica geral da organização.

Nessa perspectiva Mascarenhas (2008), define Gestão estratégica como sendo os esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. A formulação das estratégias vem sendo abordada tradicionalmente como um processo de planejamento envolvendo, em geral, duas etapas:

a) a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios;

b) a segunda, de caráter transitório, implica a determinação e objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de acompanhamento, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los.

É importante destacar ainda que segundo Carbone et al. (2006) foi a partir das décadas de 70 e 80, que a gestão estratégica emergiu como novo modelo. Percebe-se que motivação e satisfação dos interesses pessoais, conquanto produzam disposição para o trabalho, poderiam não se traduzir em qualquer significado para os objetivos estratégicos das empresas. Pode-se observar, que pela primeira vez, se viu a necessidade de se vincular a gestão de pessoas às estratégias organizacionais, porém, não se cogitava, ainda, da participação ativa dos departamentos de pessoal na formulação das estratégias das empresas, introduzindo objetivos referentes à gestão de pessoas, no entanto, já era um grande avanço.

Pouco mais tarde, em 1980, a *Harvard Business School* amplia essa concepção, explicitando a necessidade de a gestão de recursos humanos responder a fatores internos e externos à organização, de conciliar as principais áreas de políticas de recursos humanos com os interesses dos *takeholders* e com as pressões externas. A ênfase passa a ser, portanto, a busca de orientação estratégica para as práticas de gestão de pessoas, distanciando-se das premissas do modelo de gestão do comportamento humano (CUNHA; PALUMBO; FARIA; 2014).

Nesse sentido Mascarenhas (2008, p. 47) destaca que:

No âmbito da gestão estratégica de pessoas, ficava evidente a necessidade de se promover mais efetiva mente os padrões técnicos e comportamentais adequados às organizações, o que fez que o sistema de gestão de desempenho fosse destacado por constituir-se em uma espécie de elo entre os demais. Se, desde há algum tempo, muitos chefe já avaliavam seus funcionários (em termos de seu desempenho ante as descrições de cargos,

por exemplo), com a necessidade de se alinhar os comportamentos individuais às expectativas organizacionais (agora renovada em termos de maior comprometimento e busca da qualidade total, por exemplo), os teóricos passaram a sugerir mais enfaticamente a formalização dessas práticas por meio de metodologias sistematizadas e articuladas, capazes de viabilizar e reforçar esse alinhamento, direcionando então outras atividades e processos de gestão de pessoas.

Dessa maneira, cabe destacar que a organização precisa estar atenta para as suas estratégias organizacionais, pois se refere ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente em que está. A estratégia quase sempre significa mudança organizada, contudo, é imprescindível ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo em que está e onde ele opera.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a organização define a estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não importando a ordem, mas um ciclo que um alimenta outro por meio do processo de aprendizagem. Em virtude da dinamicidade das organizações é que as empresas necessitam de Gestão por competências, pois o mercado muda, novas pessoas adentram, mas organizações, lideranças são mudadas e funções e novos projetos são criados.

Quadro 1 - Zonas de interseção entre gestão estratégica de pessoas e gestão por competências

Objetivos da gestão estratégica de pessoas	Objetivos da gestão por competências
Ajustar as políticas de gestão de pessoas às estratégias corporativas.	Vincular as ações de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da organização.
Envolver os funcionários por meio dos processos de comunicação.	Comunicar comportamentos valorizados.
Assegurar a capacidade da organização para envolver-se em processos de mudanças.	Desenvolver vantagens competitivas, atualizando de forma permanente o conjunto de competências que a organização possui.
Monitorar de forma contínua o ambiente organizacional.	Focalizar a atenção em comportamentos voltados para a satisfação dos clientes, orientando os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.

Fonte: Adaptado de RUANO, 2003.

Sendo assim, além de gerar impactos nas estratégias de gestão de pessoas, a gestão por competências também contribuir para o aprimoramento de diversas atividades relativas a essa área como: aplicação na captação de talentos, aplicação no desenvolvimento de pessoal, aplicação na gestão de desempenho e a aplicação na gestão de carreiras e de remuneração.

3 COMPETÊNCIAS

A competência pode ser definida como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que as pessoas possuem e que podem ser melhoradas e trabalhadas juntamente com as competências organizacionais.

Nesse sentido, Parry (apud LEME, 2005, p. 17), define competência como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Assim, a competência sendo vista como uma composição destes três fatores permite que a empresa identifique e analise o desempenho dos seus funcionários, podendo ajustá-los e aprimorá-los conforme sua necessidade, por meio da realização de treinamentos.

Esses pilares da competência demonstram que as características individuais das pessoas são responsáveis pelo seu desempenho no trabalho e requerem o conhecimento de técnicas, a habilidade de saber realizar as atividades e atribuições e uma atitude ativa para realizar tarefas.

Logo, para que as competências das pessoas possam ser bem utilizadas e desenvolvidas é necessário que haja uma harmonia entre o conhecimento, a habilidade e as atitudes que elas possuem.

Nesse sentido, a competência de acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 185) pode ser compreendida como “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”.

A competência pode ser definida, também, como a representação da base dos conhecimentos e habilidades necessários para a realização das ações nas organizações, de forma que venha a se constituir num pilar da estrutura organizacional, com o objetivo de aperfeiçoar os seus resultados e aumentar sua produtividade e lucratividade.

Destaca-se assim, a importância da utilização e aplicação das competências das pessoas nas organizações que devem estar voltadas para a realização das tarefas e ações organizacionais de modo que venham a produzir os resultados desejados.

O impacto provocado pelo crescimento do ideal de competência das pessoas nas organizações é bastante positivo, quando ela é desenvolvida e utilizada de maneira adequada e corretamente orientada. Isso vai resultar em melhorias no processo de gestão de pessoas e trará vantagens internas e externas para as organizações, promovendo o sucesso destas no mercado.

Sendo assim, as competências contribuirão para as pessoas aumentar a capacidade da organização de interagir com o ambiente em que está inserida, mantendo, ampliando ou mesmo criando vantagem competitiva para ela, diante dos seus concorrentes.

Dentre os tipos de competências destaca-se as Competências Individuais e as Organizacionais, como pode ser observado a seguir:

3.1 Competências Individuais

As competências individuais são o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que cada colaborador possui e que podem trazer benefícios a ele e às organizações (SILVA, 2005).

Para que as pessoas possam apresentar um bom desempenho profissional é necessário que as suas competências possam ser desenvolvidas de maneira organizada e coerente na realização de suas atividades organizacionais.

Para Leme (2005), a competência individual é resultante não apenas dos conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa possui, mas também, da experiência profissional adquirida e dos seus valores éticos e morais, que vão permitir que ela aumente sua capacidade de interação com as pessoas com as quais trabalha e esteja mais preparada para lidar com as mudanças realizadas na estrutura organizacional e com as modificações provocadas pelo uso de novas tecnologias.

Para que as competências individuais possam de fato ser bem usadas na organização, elas não podem ser vistas apenas como qualificações que os colaboradores têm estando ligadas ao cargo ou função que ele possuem. As competências individuais devem ser percebidas pelas empresas com base nas realizações que as pessoas desenvolvem em seu trabalho.

Segundo Silva (2005), as competências individuais envolvem as habilidades individuais e as características de cada pessoa, como uma complementação do exercício da sua função, envolvendo fatores comportamentais.

Essas competências são fruto, também, da personalidade e da capacidade de cada pessoa saber lidar com as adversidades. Assim, as competências individuais estão relacionadas à maneira como as pessoas interagem, ou seja, sua postura diante dos negócios, seu comportamento e na vida como um todo.

De acordo com Bitencourt (2001), a competência individual está associada à responsabilidade por dois fatores: autodesenvolvimento e auto realização. Nesse sentido pode-se afirmar que a construção e solidificação das competências podem ocorrer através da integração do indivíduo com colegas de trabalho, pois assim, ele melhora sua própria capacitação e ainda agrega valor à rotina da organização, da sociedade e a si mesmo.

Por conseguinte não se deve pensar nas competências individuais como algo isolado dentro da organização, mas sim estando elas ligadas às competências organizacionais. Desse modo, as pessoas estarão melhor instruídas para a realização de suas atividades e para o seu desenvolvimento dentro da organização. Assim, as competências individuais, associadas as competências organizacionais constituem um importante elemento utilizado pelas.

De acordo com Leme (2005), as competências individuais podem ainda ser classificadas em: técnicas e comportamentais:

Competências Técnicas: as competências técnicas referem-se ao conhecimento, as habilidades e as experiências que cada pessoa possui e coloca em prática na realização de suas atividades e tarefas.

Essas competências fazem parte das atividades diárias das organizações envolvendo todos os métodos e os procedimentos adotados para a realização dos objetivos e metas organizacionais.

Dessa forma, Silva (2005, p. 86), afirma que a competência técnica

Considera o conhecimento técnico e a experiência prática exigida para o pleno exercício da função e domínio dos processos em suas várias etapas, bem como a necessidade de assimilar nos conceitos /procedimentos ao longo de sua implementação.

Logo as competências técnicas não são estáveis e inflexíveis, visto que as pessoas precisam assimilar novos conhecimentos e habilidades para a melhor execução das suas funções e ações.

Para Leme (2005), as competências técnicas correspondem a tudo aquilo que cada pessoa deve saber para desempenhar sua função e ser um especialista tecnicamente. E elas podem ser identificadas nos currículos dos candidatos as vagas da organização e, posteriormente, avaliadas em outras fases do processo de seleção e recrutamento.

Assim, nota-se que as competências técnicas são vitais tanto para o sucesso das pessoas nas organizações como também, para as próprias empresas, visto que estas dependem da eficiência e eficácia dos seus colaboradores para se manter no mercado e ter sucesso.

Competências Comportamentais: as competências comportamentais envolvem as atitudes, as emoções e os valores que as pessoas apresentam ao desempenharem suas funções nas organizações. Além disso, elas abrangem também a capacidade das pessoas de interagir com os ambientes em que se encontram as empresas.

Dessa forma, pode-se considerar que a competência comportamental é:

Tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras (LEME, 2005, p. 15).

A competência comportamental nem sempre pode ser identificada por meio das entrevistas e avaliações psicológicas no processo de seleção e recrutamento de pessoal, visto que ela está relacionada à inteligência emocional das pessoas.

Essas competências são de extrema importância para o sucesso profissional dos colaboradores nas organizações, pois permitem que eles apresentem um diferencial competitivo que as empresas buscam. Possuir apenas habilidades e conhecimentos técnicos não garante mais a permanência das pessoas nas organizações. É necessário haver o desenvolvimento e o equilíbrio das competências técnicas e comportamentais.

Ainda de acordo com Leme (2005), o grande desafio que a área de recursos humanos tem encontrado está na parte comportamental, mais

precisamente com relação à identificação e a remuneração dos comportamentos das pessoas.

Dessa forma, pode ressaltar que este desafio relaciona-se à mudança que a globalização e as constantes alterações no mercado provocaram nas organizações. Anteriormente, dava-se mais valor as habilidades, as técnicas e a experiência que as pessoas tinham. Com a necessidade de trabalhar em equipe e de inovar as formas de negociação, as competências comportamentais ganharam destaque e importância dentro das organizações.

3.2 Competências Organizacionais

As competências organizacionais correspondem à capacidade e a habilidade que a organização tem em proporcionar benefícios aos clientes e o acesso a diferentes mercados. Elas são necessárias para o entendimento sobre os negócios e os objetivos da organização, e sua relação com o mercado e com os clientes.

Dessa forma, considera-se que as competências organizacionais são:

Competências referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio onde atuam, resultando em melhoria que agregam valor ao cliente final. Diz respeito à forma como as informações sobre o mercado, clientes, concorrentes, negócios, análises, planejamento, pessoas, marketing e outros são explorados (SILVA, 2005, p. 85).

Essas competências da organização caracterizam-se como competências coletivas, que são encontradas nos processos produtivos e na relação com os clientes, incorporando conhecimentos, sistemas de trabalho, princípios e valores da organização.

Para Dutra (2008), as competências organizacionais são um conjunto de competências que lhe é próprio. Nesse sentido, enfatiza que essas decorrem do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere.

Assim percebe-se que as competências organizacionais não são formadas pela união das competências que cada colaborador possui, pois aquelas envolvem toda uma integração dos diversos recursos e atividades que as organizações possuem e desempenham.

Nesse sentido, Dutra (2001, p. 27) destaca que:

Organização e pessoas lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

Dessa forma, percebe-se que o desenvolvimento das competências das pessoas nas organizações vai permitir o aperfeiçoamento das competências organizacionais. Além disso, as competências organizacionais e, também, as individuais quando estabelecidas de modo coerente com a estratégia organizacional, agregam valores à organização e proporcionam um diferencial competitivo para ela.

Há basicamente dois tipos de competências organizacionais: as básicas, que garantem a sobrevivência de uma empresa, pois se não possuir essas competências, estará fora do mercado; e as essenciais, que permitem a diferenciação de uma empresa no mercado. A gestão da qualidade hoje em dia, para muitas empresas, faz parte de uma competência básica, mas nem por isso deixa de ser importante (FLEURY; FLEURY, 2001).

Competências organizacionais básicas: as competências organizacionais básicas são as competências imprescindíveis para a existência das organizações, ou seja, para que elas existam no mercado. Entretanto, essas competências não garantem a colocação das empresas no mercado, posto que elas não geram um bom diferencial competitivo que possa trazer vantagens diante dos concorrentes.

Segundo Mascarenhas (2008), as competências organizacionais básicas são aquelas que garantem a sobrevivência da organização em dado mercado. Sem o domínio de competências básicas a empresa não consegue pleitear níveis mais elevados de competitividade.

Sendo assim, as competências básicas são as capacidades necessárias para que as organizações possam trabalhar eficientemente e fazer uma administração eficaz dos seus recursos. Elas são competências indispensáveis, mesmo perdendo seu valor competitivo, e são reconhecidas por meio da visão, da missão e da cultura organizacional.

Competências organizacionais essenciais: é um conjunto constituído pelos recursos físicos, organizacionais e humanos, que proporcionam benefícios

competitivos para as empresas, permitindo que elas se diferenciem das suas concorrentes. Isso vai permitir que as empresa sejam bem mais perceptíveis para os seus clientes.

Mascarenhas (2008), considera a competência organizacional essencial à medida que for percebida pelos clientes como um atributo valioso e único, capaz de viabilizar o seu acesso a ampla variedade de serviços diferenciados que lhes oferecem benefícios reais.

Portanto, as competências organizacionais essenciais são únicas da organização e de difícil imitação, possibilitando que ela obtenha vantagens competitivas perante suas concorrentes, o que vai garantir a liderança na área do mercado em que ela atua.

Dessa forma, Fleury e Fleury (2001) afirmam que a definição das competências essenciais de uma organização está intimamente relacionada com a estratégia de negócio que a empresa adota, além do levantamento dos recursos que a empresa dispõe (capitais do conhecimento). Mapear as competências essenciais e individuais da organização torna-se vital para garantir a sobrevivência das organizações. E a partir desses dados a empresa poderá realmente conhecer seu potencial humano.

Assim sendo, as competências individuais e organizacionais não se encontram distantes na organização, existe uma relação íntima entre competências individuais e organizacionais, ou seja, uma influência mútua.

4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competência tem ganhado força nas organizações, principalmente, por valorizar mais seus recursos humanos, dando grande destaque aos seus conhecimentos, habilidades, atitudes, técnicas e inteligência emocional.

Nesse sentido, Leme (2005) afirma que a gestão por competências precisa identificar os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos que a empresa necessita ter em seus colaboradores, para que de forma orientada e organizada eles possam atingir as metas traçadas.

Para que esse novo modelo obtenha êxito na organização é necessário que as competência humanas esteja adequadamente associadas às competências organizacionais, para a consecução dos objetivos da empresa.

Ainda de acordo com Mascarenhas (2008) a gestão por competências é uma sistemática capaz de integrar as competências individuais às organizacionais, tornando-se importante para o desenvolvimento e o alinhamento das competências indispensáveis para a organização.

Nessa mesma perspectiva Chiavenato (2009, p. 129) ressalta que:

As organizações bem-sucedidas perceberam que somente podem desenvolver suas competências organizacionais na base das competências individuais de seus participantes. Em outras palavras, para desenvolver e utilizar eficazmente suas competências estratégicas, as organizações precisam contar com pessoas que disponham de competências individuais adequadas para o sucesso organizacional.

A gestão das competências individuais e organizacionais deve estar ligada a estratégias da organização, para que o sistema de gestão por competência promova uma maior interação entre as pessoas e entre os diferentes tipos de conhecimento, em todas as partes da organização.

A existência de um sistema integrado de gestão por competência é mais apropriado que sistemáticas tradicionais de gestão de pessoas em determinados contextos organizacionais, que se caracterizam pela ênfase na aprendizagem e no desenvolvimento (MASCARENHAS, 2008).

Esse sistema integrado envolve aspectos como o desenvolvimento dos colaboradores, a remuneração, avaliação de desempenho, a administração de carreiras e as movimentações das pessoas e o recrutamento e a seleção de pessoas.

O desenvolvimento dos colaboradores deve ser realizado com base no desenvolvimento das suas competências e, conseqüentemente das suas habilidades técnicas e comportamentais e do seu nível de entrega das atividades realizadas na organização. Nesse sentido, Dutra (2009) afirma que ao se observar as pessoas pela sua capacidade de entrega tem-se a perspectiva mais coerente para avaliá-las e para orientar o seu desenvolvimento.

Dessa forma, a avaliação de desempenho analisa o desempenho das pessoas com base nas suas competências e no seu desenvolvimento na realização de suas funções. A avaliação de desempenho de cada pessoa vai implicar na sua remuneração, pois cada colaborador seria compensado conforme sua entrega, desempenho e resultados produzidos.

Em relação à remuneração por competências Amaral (2014), ressalta que tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia, tempo de serviço e remunerar por suas características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam no seu trabalho. Desta forma, indivíduos que ocupam o mesmo cargo, podem possuir remunerações diferenciadas de acordo com suas características e habilidades individuais aliadas aos resultados e desempenho alcançados pela equipe.

A administração das carreiras e a movimentação das pessoas estão relacionadas ao progresso da carreira do colaborador, levando em consideração a sua atuação na organização, a quantidade de responsabilidade que a ele é delegada.

Desse modo, observa-se que a gestão por competências tem como objetivo fornecer a organização uma maneira de conduzir as pessoas, de maneira que possam assegurar a obtenção dos resultados organizacionais, garantindo o sucesso e o desenvolvimento da organização e a satisfação e o crescimento profissional dos colaboradores. Assim, a gestão por competências é também um processo participativo onde todas as pessoas da empresa devem colaborar.

4.1 Conceito

De acordo com Leme (2005, p.1), a “gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”.

Assim, entende-se que a gestão por competências objetiva desenvolver as competências que são fundamentais para o alcance das metas e objetivos organizacionais, acreditando que o domínio dessas competências vai garantir um bom desempenho da organização no mercado.

Mascarenhas (2008) ressalta que a gestão por competências “trata-se de uma sistemática alternativa a análise e à gestão de atuação dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização segundo critérios de desempenho com base no conceito de competências”.

Portanto, esse modelo de gestão de pessoas permite que as organizações possam aprimorar seus procedimentos e sua estrutura utilizar novas técnicas e habilidades e ampliar o processo de aprendizagem organizacional que vão garantir sua sobrevivência e competitividade.

Segundo Gramigna (2002), a gestão por competências é sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Dessa forma, competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função. Acrescenta-se ainda que a gestão por competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e os conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas, além de fornecer recursos para aperfeiçoar suas capacidades.

Nesse sentido, Chiavenato (2009, p. 131) conceitua a gestão por competências como sendo:

Um programa sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos de excelência e pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento e tendo por base certos critérios mensuráveis objetivamente.

A gestão por competências de modo geral pode ser definida como um modelo eficiente de gerir pessoas com base nas competências, e compreende conhecimentos, habilidades e atitudes (LEME, 2005).

Pode-se afirmar assim, que este é um modelo de gestão que permite desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de processos de negócio e atividades de trabalho.

Dessa forma, entende-se que a gestão por competências nasce da necessidade de gerir e esses elementos com ferramentas capazes de fazer a gestão de pessoas com foco em competências. Segundo Leme (2005), a gestão por competências tornou-se uma ferramenta que veio auxiliar a organização a enxergar o que ela realmente precisa para treinar seus colaboradores.

A gestão por competências não deve ser vista como uma ação isolada, mas como um processo desenvolvido nem toda a organização num movimento contínuo, transitando do organizacional ao individual, e das pessoas à empresa. Por isso, muitas empresas fracassam, pois implantar a gestão por competências é um processo que envolve toda a empresa.

De modo geral, Leme (2005) afirma que não é possível ter um modelo de gestão por competências se a empresa não tiver clara e definida qual é a sua visão, ou seja, onde ela pretende estar daqui a alguns anos.

Assim, em termos específicos, pode-se definir que a gestão por competências é:

- Identificar as competências de que uma função precisa;
- Identificar as competências que o colaborador possui;
- Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador (LEME, 2005. p. 1).

Portanto, o modelo de gestão por competência de uma organização permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que possibilitem atingir as competências organizacionais determinadas. Assim, a gestão por competências deve ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais.

4.2 Implantação da gestão por competência nas organizações

A implantação do sistema de gestão por competências precisa ser bem planejada, sendo necessário o envolvimento de toda a organização. Desse modo, a organização vai poder direcionar seus esforços para planejar, deter e desenvolver as competências necessárias para o alcance de suas metas.

Silva (2005, p. 57), ressalta a importância da participação de todos no processo de implantação da gestão por competências, no qual afirma que:

Os objetivos e as medidas do sistema de competências devem ser transmitidos a todos os empregados da empresa por todos os meios disponíveis: newsletters, quadros de avisos, aplicativos de trabalho etc. O importante é mostrar os objetivos críticos a serem alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida.

Nesse sentido, Mascarenhas (2008), destaca que a adoção da gestão por competências permite a reorganização da função gestão de pessoas para termos um sistema integrado baseado em novos critérios para a avaliação, a comparação e o acompanhamento dos indivíduos nas organizações.

Dessa forma, ao implantar a gestão por competências, as organizações buscam uma nova forma de lidarem e se relacionarem com seus colaboradores, criando novos processos e condições de acompanhamento e desenvolvimento deles, permitindo um aprendizado mútuo que promova a satisfação e o crescimento de ambos.

A implantação desse novo modelo de gestão de pessoas deve ser feita de maneira adequada e sistematizada, para que todos os processos e as etapas de implantação sejam bem realizados e possam garantir o sucesso da aplicação desse modelo.

O primeiro passo na implantação desse modelo de gestão é o mapeamento das competências. Esse processo consiste na elucidação das competências da organização e dos indivíduos, através do levantamento dos indicadores de competência, os quais são reunidos por semelhança e convertidos em indicadores de competência. Indicadores de competência são informações a respeito do cargo cujas competências se desejam mapear. São indicadores típicos, a formação requerida para o cargo, o nível de experiência pregressa em suas atividades críticas, seus principais desafios, dentre outros. Todos esses aspectos podem ser obtidos através do conhecimento detalhado do cargo, o que pode se dar por uma série de mecanismos, desde a observação da atuação de profissionais reconhecidamente competentes, até a análise das fichas de descrição de cargos (RUZZARIN, 2002 apud AMARAL, 2014, p.8).

Para Leme (2005) o processo de implantação é composto de seis etapas: sensibilizar, definir as competências organizacionais, definir as competências de

cada função, identificar as competências dos colaboradores, desenvolver os colaboradores e acompanhar a evolução e a gestão por competências.

A etapa de sensibilização é a etapa que inicia todo o processo de implementação da gestão por competências. Ela consiste na apresentação e defesa das causas que tornam necessária a implantação e utilização desses sistemas de gestão de pessoas. Assim é muito importante que essa etapa seja divulgada dentro da organização, para que todos a constituem tenham conhecimento do processo de implantação, pois se a sensibilização não for bem feita, a empresa terá problemas para executar o projeto.

A Segunda etapa do processo de implantação de acordo com Leme (2005) requer a definição das competências organizacionais. A análise e a definição das competências que a organização necessita são feitas com base na relação que envolve essas competências, as competências que a organização já possui, e a estratégia, os valores, a missão e a visão organizacional. Essa fase do processo de implantação requer muito conhecimento, experiência e dedicação do gestor do projeto.

Após as competências organizacionais serem definidas, a próxima etapa da implementação do sistema de gestão por competências é a definição das competências de cada função. Essa fase consiste na identificação das competências organizacionais que são imprescindíveis para cada função da organização, portanto é nessa etapa que se constrói o perfil ideal da função (LEME, 2005).

A etapa seguinte é a identificação das competências dos colaboradores. As organizações buscam avaliar e conhecer quais são as competências que os seus colaboradores possuem, para que através de treinamento e de desenvolvimento profissional ela possa melhorar essas competências e propiciar que eles adquiram novas competências.

O treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores correspondem à quinta etapa da implantação da gestão por competências. Cabe destacar, que todo o processo de treinamento e desenvolvimento das pessoas deve estar de acordo com as estratégias e a cultura organizacional.

Por fim, a última etapa do processo corresponde ao acompanhamento da evolução da implantação e também da gestão por competências. Nesta fase avalia-se a evolução e desenvolvimento das pessoas, as competências individuais e

organizacionais e todo o processo de implantação do novo modelo de gestão de colaboradores.

Com a identificação de todo o processo de implementação é importante destacar que a organização precisa de realizar bem todas as etapas, pois se a implantação do sistema de gestão por competências ficar estagnado em alguma fase, a empresa não terá uma nova forma de gestão dos seus colaboradores.

Somente as organizações que completam todas as etapas podem desfrutar de todos os benefícios da gestão de pessoas por competências que segundo Leme (2005, p. 29) são:

[...] poder identificar os talentos para novos projetos ou tarefas, analisar equipes, motivar os colaboradores utilizando os que possuem mais competências para participarem da evolução dos colaboradores que estão se desenvolvendo, reaproveitar os talentos da sua empresa em novos desafios ou funções, novos cargos e até mesmo em remuneração, benefícios ou plano de carreira.

Ao se estabelecer a gestão de pessoas por competência na organização, ela deve apresentar mudanças não apenas na forma de agir e tratar seus colaboradores, mas sim uma mudança na sua estrutura, nos seus processos e, também nos seus objetivos.

Desse modo, muitos cuidados devem ser tomados ao se implantar esse modelo de gestão de pessoas. Silva (2005) enumera alguns fatores críticos para que a implantação da gestão por competências tenha sucesso, são eles:

- a) comprometimento do nível estratégico da organização;
- b) Infra-estrutura organizacional;
- c) Uso de métodos sólidos;
- d) Sistema consciente para suportar a metodologia utilizada;
- e) Entendimento pró-ativo;
- f) Foco sempre por um longo período;
- g) Meios que demonstrem o progresso do processo;
- h) Motivação dos colaboradores;
- i) Visão adequada dos resultados;
- j) Controle dos procedimentos, dos resultados, dos custos e da produtividade;
- l) Avaliação dos resultados gerados pelas pessoas.

Todos esses fatores citados demonstram a necessidade de preparo da organização para realizar mudanças e de flexibilidade dos colaboradores para aderir e saber lidar com novos processos.

Nesse sentido, Gragmina (2014) destaca que para se instituir um modelo de gestão de pessoas com base em competências é necessário que sejam adotadas algumas precauções que vão servir de base para todos os colaboradores, tais como:

- a) Conscientização de que cada organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada cargo existente na empresa tem características peculiares e deve ser ocupado por pessoas que possuam determinadas competências;
- b) Considerar que as pessoas que ocupam funções de liderança são responsáveis por dar oportunidades que propiciem o desenvolvimento e a obtenção de novas competências;
- c) Identificar o interesse dos colaboradores para o desenvolvimento de novas competências que vão permitir seu crescimento profissional e pessoal.

Diante do exposto, percebe-se que a implantação da gestão de pessoas por competência requer muitos cuidados por parte da empresa para que esse sistema esteja sempre focado no desenvolvimento das pessoas e das suas competências, e nas metas e objetivos organizacionais sem romper com os valores, a missão e a visão da organização.

Sendo assim, pode-se entender que todas as mudanças organizacionais advindas do sistema de gestão de pessoas baseado em competências devem ser bem planejadas e avaliadas para que ele promova a satisfação e a motivação criando um clima organizacional de harmonia, e auxilie a empresa para que ela vença os desafios impostos pelo mercado.

4.3 Mapeamento de competências

O mapeamento de competências é fundamental para uma boa aplicação da gestão de pessoas por competências. Este processo ocorre por meio da identificação e descrição das competências individuais e organizacionais.

A competitividade existente no mercado exige que os colaboradores promovam a diferenciação dos bens ou serviços da empresa e, também da atuação

da organização. Sendo assim, o mapeamento das competências vai permitir que a empresa identifique as competências que são necessárias e que ela não possui e as competências que precisam ser melhoradas, de modo a garantir a construção da estratégia organizacional e a obtenção das metas e objetivos da empresa.

De acordo com Carbone et al. (2006), a identificação das competências organizacionais e humanas deve ser realizada através da análise na missão, visão e objetivos da organização. Realiza ainda a coleta de dados que pode ser feita por meio de entrevista, observação ou de questionário, bem como a auto-avaliação que é um instrumento que também pode contribuir neste aspecto.

As organizações têm promovido o mapeamento das competências buscando melhorar o desempenho dos colaboradores ao permitir que eles desenvolvam e adquiram competências. Logo, esse mapeamento vai permitir que a empresa reconheça o valor do seu potencial humano.

As competências individuais proporcionam não só a manutenção das competências das empresas, como também a manutenção do desempenho organizacional. Sendo assim, a aplicação contínua do mapeamento permite que a organização identifique possíveis falhas ou lacunas no seu capital humano, porque ela possa corrigi-las, garantindo a realização dos seus processos e a utilização dos seus recursos de modo eficaz e satisfação (LEME, 2005).

A identificação das competências necessárias para a organização e para os seus colaboradores gera a obtenção das metas organizacionais. Mas, para que isso ocorra é preciso que o processo de mapeamento esteja de acordo com a estratégia seguida pela empresa, bem como a sua missão, os seus valores, a sua visão e a sua cultura.

Além disso, a utilização de procedimentos e métodos fáceis e simples de coleta de informações sobre as competências permite uma compreensão melhor e respeito das competências que a empresa necessita para sua sobrevivência.

As alterações da estratégia, dos processos e dos produtos e serviços das organizações e as alterações existentes no mercado geram mudanças no mapeamento das competências. Entretanto, essas mudanças não são tão contínuas como as alterações que as provocam.

Nesse sentido Leme (2005, p. 31) afirma que:

[...] as alterações acontecem a todo instante, mas isso não significa que será necessário fazer o processo de mapeamento das competências na

mesma frequência, mesmo porque isso seria impossível. No entanto, é preciso manter uma vigilância constante para se ter a certeza de que competências organizacionais continuam atendendo às características de que a empresa precisa e, principalmente, às competências de cada função.

Nessa perspectiva, pode-se compreender que a vigilância e o mapeamento das competências propiciam às organizações sua competitividade. E, para que isso aconteça, faz-se necessário que elas sejam flexíveis para saberem aceitar mudanças nos seus valores e nas suas culturas.

Dessa maneira, o mapeamento das competências provoca uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização, visto que essa qualidade é resultante do seu planejamento, objetivando a superação das dificuldades apresentadas pelos colaboradores e pelas próprias organizações para enfrentar as adversidades do mercado e os seus concorrentes.

Entende-se, portanto, que a partir do diagnóstico do mapeamento das competências torna-se possível a alocação e movimentação interna de pessoas, visando a aproximação entre as competências que as pessoas possuem e as competências exigidas pelo cargo. A aplicação desse modelo pode auxiliar em vários aspectos, na administração pública, como, na nomeação de servidores e na alocação aos cargos e funções (CARBONE, et al, 2006).

Sendo assim, o mapeamento deve ser proveniente da própria estratégia de negócio da empresa, bem como estar presente na construção e no desenvolvimento do seu planejamento, objetivando a superação das dificuldades apresentadas pelos colaboradores e pelas próprias organizações para enfrentar as adversidades do mercado e os seus concorrentes.

Logo essa perspectiva faz com que as organizações revejam suas estratégias e o seu planejamento ao identificar as competências necessárias e essenciais para que elas alcancem o sucesso. Isso requer uma harmonia entre o sistema de gestão de pessoas e planejamento e a estratégia organizacional, de modo que as habilidades e as atitudes dos colaboradores correspondam aquilo que a empresa defende e a maneira com o ela atua.

Para a identificação dessas competências, pode-se utilizar a instrumentos como métodos de pesquisa social, tipo de observação participante ou não, grupos focais e questionários estruturados (CARBONE, 2009). Ao realizar a pesquisa e mesmo depois dela, na implantação é importante descrever as competências tomando alguns cuidados.

Carbone (2009) ressalta ainda que outra opção para identificar as competências individuais existentes são os instrumentos de autoavaliação, através dos quais o próprio profissional sugere o nível de relevância das competências para seu desempenho.

Dessa forma, para o alcance dos objetivos da empresa é necessário a identificação tanto das competências organizacionais quanto das individuais. Sendo que esta última formado pelo tripé conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA está ligado ao desenvolvimento de competências e novos conhecimentos possibilitando assim, atingir as competências organizacionais.

5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO VANTAGEM PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente as organizações vivem um momento de grandes transformações. E a rapidez com que essas transformações ocorrem é cada vez maior, tornando um dos maiores desafios para as organizações, pois na era do conhecimento a vantagem competitiva está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas na busca de soluções satisfatórias, novos produtos e serviços inovadores. Por isso, a gestão de pessoas por competências vem sendo considerada como ponto chave para o sucesso nas organizações.

Para que gestão de pessoas por competência possa gerar sucesso para as organizações é necessário que ela esteja ligada a estratégia organizacional.

Nesse sentido, Silva (2005, p.57) considera que:

A gestão por competências é hoje um instrumento poderoso de gestão, pois consegue convergir à cultura, a missão, os valores, a visão, o negócio e a estratégia da empresa num único modelo de gestão empresarial. Todos os subsistemas da gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, pessoal e carreiras, et.) estão devidamente alinhados sob um “guarda –chuva” dentro da empresa terá sempre o mesmo objetivo: o do negócio da empresa onde atuam.

Logo, o desenvolvimento das competências na gestão de recursos humanos é consolidado pelo patrimônio de conhecimentos possuídos pela organização, no ambiente em que está inserida. Dessa forma, as competências individuais e organizacionais são importantes meios para se obter o sucesso nas organizações, e as empresas devem reconhecer o valor que essas competências produzem.

[...] são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo (DUTRA, 2004, p. 24).

Percebe-se, portanto, que desenvolver as competências da organização e das pessoas é um caminho para se vencer todos esses desafios e adequar as organizações aos novos paradigmas mundiais, pois hoje as empresas são obrigadas a buscarem as competências que antes ignoravam.

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2002) destaca as principais:

- a) A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- b) O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- c) A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- d) O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- e) O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- f) A conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas.

Dessa forma, a gestão por competência tem um importante papel no desenvolvimento das habilidades para o sucesso da organização. Quando a gestão por competências se instala, evita-se que gerentes e colaboradores percam seu tempo em programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as necessidades da organização e que não atendem às exigências dos postos de trabalho.

Gramigna (2002), destaca ainda que gestão por competências é sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Assim, a identificação e a distinção das competências realizadas pelo sistema de gestão de pessoas por competência pode trazer muitos benefícios para as organizações, como manutenção e o desenvolvimento de competências essenciais e a identificação das competências que precisam ser adquiridas para promover e garantir o sucesso nas organizações.

As habilidades, a experiência, os valores e o conhecimento que as organizações possuem são recursos estratégicos e necessários para a obtenção de vantagem para o sucesso nas organizações. Todas essas habilidades, valores e

capacidades são difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, pois necessitaria de muito tempo e recursos. Algumas competências individuais são mais fáceis de serem copiadas do que as competências organizacionais (LEME, 2005).

Essas competências de difícil imitação conseguem, por meio da gestão de competências resistir às mudanças do mercado e manter o seu valor competitivo na organização garantindo assim, o sucesso nas organizações.

Ressalta-se, portanto, que as pessoas, seus conhecimentos e competências passam a ser a base principal da empresa. Assim, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos, emoções, aspirações. Assim, nesse modelo, o possível contrato entre empresas e as pessoas realça o resultado direcionado para o mercado e que pode ser atingido para perenidade da empresa, atendendo às exigências do ambiente competitivo externo à organização (GRAMIGNA, 2002).

Desse modo, observa-se que a gestão de pessoas por competências é parte integrante de um amplo sistema de gestão empresarial, tendo como base os objetivos e as estratégias empresariais, orientados para o crescimento, o desenvolvimento e a diferenciação das organizações diante de seus concorrentes.

Para Mascarenhas (2008), as organizações precisam desenvolver continuamente suas competências para gerir os recursos humanos, de modo que estas venham a ser de difícil imitação pelos concorrentes e possam proporcionar para elas o acesso a uma ampla variedade de mercado e uma maior oferta de benefícios aos consumidores.

Sendo assim, percebe-se que o sucesso nas organizações está ligado a execução de práticas consistentes na gestão de recursos humanos. Nota-se, ainda, que para se a obtenção desse sucesso perpassa pelo comprometimento delas com o desenvolvimento e manutenção de suas competências, por meio da aprendizagem organizacional, e das competências dos seus colaboradores, por meio do desenvolvimento e qualificação deles.

A utilização da gestão de pessoas por competências permite, também, a identificação e o desenvolvimento das competências essenciais para as organizações. De acordo com Leme (2005, p. 10) a “gestão por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem que ela precisa buscar e treinar nos seus colaboradores”.

Desse modo, ao identificar os recursos, as capacidades e as competências, tanto individuais quanto organizacionais, necessárias para a organização, o sistema de gestão de pessoas estará possibilitando que ela se diferencie perante as demais empresas, conseguindo assim, manter sua sustentabilidade no mercado.

De acordo com Carbone et al (2006), o primeiro passo é definir as competências necessárias dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações que devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas. É essa realidade que leva a própria empresa a rever muitas de suas estratégias organizacionais e a pensar em quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que a integram hoje e que também poderão integrar no futuro.

Além disso, a gestão de pessoas por competências pode gerar outras vantagens, tais como o desenvolvimento do trabalho em equipe para a produção e desenvolvimento de bens e serviços; aumento da produtividade, com base no gerenciamento adequado das competências; e a maximização de resultados necessários para a sobrevivência, a continuidade e o sucesso organizacional.

Nesse contexto, observa-se então, que o sistema de gestão de pessoas por competências não funciona apenas como um modo de gerir os recursos humanos da organização, sendo, também, uma fonte de adequação as mudanças do mercado e de conexão das pessoas com as metas organizacionais.

Dessa forma, pode-se destacar que a área de recursos humanos deve ter uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa, que possa mostrar resultados de maneira prática e numa linguagem organizacional adequada. As competências podem ser vistas como parâmetros de desempenho que maximizam comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Portanto, atualmente a organização precisa definir quais deverão ser suas competências imprescindíveis para competir num mercado altamente competitivo, já que a empresa precisa ter competência para executar da melhor maneira possível àquilo que seus clientes e parceiros necessitam. Montar um modelo de gestão por competência em uma organização significa mapear as

competências organizacionais e individuais que a organização precisa ter para que supere seus desafios estratégicos.

Assim, definindo as competências organizacionais necessárias para o desenvolvimento da empresa, os gestores estarão aptos para definirem quais deverão ser as habilidades, atitudes e conhecimentos de cada área para que tais competências sejam desenvolvidas. Para tanto, definindo as competências individuais, as pessoas estarão aptas a definir o que exatamente deverão fazer para que a empresa cresça, além de perceberem quais as habilidades, conhecimentos e atitudes que deverão desenvolver para que alavanquem as competências organizacionais.

Segundo Knapik (2006), as organizações e seus colaboradores precisam estar em harmonia, para que se alcance o sucesso da organização e assim prospere o crescimento tanto da empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócios, como para os colaboradores trazendo satisfação pessoal. Assim as duas partes canalizam seus esforços para que todos saiam ganhando.

Compreende-se dessa forma, que a gestão por Competências implica em conduzir a empresa separando as funções segundo as competências necessárias para o seu exercício em torno de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, nos diferentes níveis da organização de modo a alcançar seus objetivos. Dessa forma, a gestão por competências tenta aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a atingir os objetivos organizacionais.

Assim, observa-se que o sucesso nas organizações está ligado principalmente ao desenvolvimento de competências e novos conhecimentos. Dessa forma, a gestão por competência de uma organização permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que possibilitem atingir as competências organizacionais determinadas. Com isso, organizações e pessoas estarão juntos, propiciando um processo contínuo de desenvolvimento de competências, contribuindo dessa forma para seu amplo desenvolvimento.

Nesse sentido, Dutra (2008), considera que a gestão de pessoas por competência tem como objetivo ampliar os conhecimentos, atitudes e agregar valor ao colaborador e a organização. Além de auxiliar as organizações a aprimorarem e inovarem, pois esse modelo prioriza, sobretudo o desenvolvimento desses colaboradores e a valorização das competências do mesmo.

Portanto, cabe destacar que a gestão por competência surgiu como resposta às questões particulares do cenário empresarial, sendo que os objetivos organizacionais se encontram atrelados ao desempenho eficiente e eficaz nos níveis individual, grupal e organizacional.

Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) ressaltam que a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Dessa forma, como grande ferramenta do RH estratégico, a gestão por competências surgiu para valorizar o capital humano das empresas e o seu resultado é maior produtividade, motivação, comprometimento, equipes mais fortalecidas, foco em resultados e um diferencial de mercado.

Portanto, as transformações que vêm ocorrendo no mundo exigem também que as organizações modifiquem de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. Dessa forma, o desafio das organizações reside na necessidade de compreender a dinâmica dos processos internos que movem as pessoas, por meio da adoção de práticas que promovam a satisfação das pessoas e conseqüentemente o sucesso e o fortalecimento da organização.

6 CONCLUSÃO

Durante muito tempo, o contexto organizacional privilegiou modelos de gestão baseados em paradigmas técnico-funcionais, onde produtividade, lucro e a pouca preocupação com a dimensão humana tinham destaque. No entanto, com a nova dinâmica econômica e a inserção de novos padrões de competitividade, as organizações se defrontaram com o desafio de reconfigurar os métodos de gestão.

Dessa forma, a gestão por competências surgiu como a grande ferramenta do RH estratégico, valorizando os recursos humanos das empresas, obtendo assim maior produtividade, competitividade, motivação, comprometimento, equipes mais fortalecidas, foco em resultados e um diferencial de mercado.

No decorrer deste estudo, houve a preocupação em oferecer elementos que demonstrassem claramente que com o surgimento do modelo de gestão por competências nas organizações, os colaboradores passaram a ser mais valorizados e são tidos como peças fundamentais para a existência e a sobrevivência das organizações.

Tendo em vista o objetivo geral que consistiu em compreender como o modelo de gestão por competências tem sido utilizado como ferramenta para a obtenção do sucesso das organizações. E como objetivos específicos descrever sobre a gestão de pessoa; identificando os tipos de competência; identificando a gestão por competências como vantagem para o sucesso das organizações, pôde-se observar que a gestão por competências tem sido utilizada pelas empresas para a obtenção de vantagens que venham a garantir a sua sustentabilidade, o seu potencial competitivo e o seu diferencial diante das empresas concorrentes.

Os dados obtidos através da pesquisa bibliográfica ofereceram as respostas para as questões norteadoras na introdução deste trabalho, possibilitando um maior entendimento sobre a gestão por competências, que trouxe à tona a importância do desenvolvimento, treinamento e avaliação das pessoas com base nas suas competências. A ideia de que as pessoas precisam se adequar aos cargos e foi substituída e pelo novo ideal de contribuição dos colaboradores, que ao se entregarem para a consecução do desenvolvimento organizacional, fizeram com que os cargos se adequassem as competências e habilidades das pessoas.

O processo de implantação da gestão por competências requer muitos cuidados e uma boa preparação da empresa para as mudanças e alterações a

serem realizadas, tanto na sua estrutura quanto na maneira de agir com os negócios. Assim, é importante que a implantação desse sistema seja feita com base nas estratégias da empresa, que faça parte do planejamento organizacional e seja do conhecimento de todos na organização. Para que o sistema de gestão por competências possa ser usado eficientemente, é preciso que todas as suas etapas sejam concluídas com êxito.

Outro fato relevante é o mapeamento das competências, imprescindível para uma boa aplicação do sistema de gestão por competências. Ele consiste na identificação das competências que a empresa possui e na avaliação das competências que ela necessita, para que as competências existentes sejam desenvolvidas e as não existentes na organização possam ser adquiridas. O mapeamento possibilita que a empresa conheça o potencial humano que possui.

A revisão de literatura foi sem dúvida nenhuma essencial para dar consistência ao trabalho proposto e por reforçar a compreensão de conceitos e importância da utilização da gestão por competências para o sucesso das organizações e os demais aspectos abordados neste estudo.

Dentre as contribuições que este trabalho pode ocasionar, pode-se destacar a relevância do sistema de pessoas por competências como o processo que conduz a realização das metas e objetivos organizacionais por meio do desenvolvimento das competências individuais, organizacionais, técnicas e comportamentais. Esse sistema orienta as competências para que elas permitam uma melhor adequação dos negócios das empresas, identifiquem as deficiências que precisam ser supridas, proporcionem maior competitividade e agreguem conhecimento para a empresa e para as pessoas.

Outra contribuição se refere ao fato da gestão por competências configurar-se como um modelo alternativo de gestão de pessoas, como uma solução em serviços para resolver problemas muitas vezes relacionados à motivação de pessoas ou ainda para ganho de competitividade junto à concorrência.

Percebeu-se ainda que a necessidade deste novo modelo de gestão é decorrente das mudanças ocorridas no modo como as organizações gerenciam pessoas, bem como da consciência da importância da competitividade como estratégia de desenvolvimento.

Espera-se, portanto, que esta pesquisa contribua de maneira satisfatória para o estudo do referido tema. Pois a partir desse estudo pôde-se perceber o quão

é importante a gestão de pessoas por competências para o sucesso de uma organização, pois, a mesma pode facilitar a evolução do processo de mudança nas organizações, além de contribuir para responderas constantes mudanças das necessidades dos clientes e estabelecer harmonia entre pessoa e organização.

Diante disso, espera-se que a partir deste trabalho, possam surgir outras iniciativas em relação à temática, ou aprimorar a pesquisa apresentada.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 370 p. 2001. Tese (doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. Ed. São Paulo: Manole, 2009.

CUNHA, Cleber Araújo; PALUMBO, Salvatore; FARIA, Wallace Cleber dos Santos. **Gestão de pessoas por competência no TCU**: uma análise preliminar. 111 p. 2007. Trabalho de conclusão de curso (Pós graduação em gestão de pessoas) - FIA/FEA/USP, Brasília, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo, 2001.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo:Atlas, 2009.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

_____. **Gestão por competências: uma nova opção para tornar as empresas mais competitivas**. **Revistar decidir**. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Ibpex, 2006.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: atlas, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.

SILVA, Mateus de oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menengon. A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menengon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.