



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043

Gestão por Competências (GC)

Management Skills

Apolinário Simão de Araújo

Graduando em Bacharelado em Administração
apolinariosimao@hotmail.com
Universidade Federal do Piauí – UFPI, CSHNB

Ediclaudiné dos Santos Bandeira Oliveira

Graduando em Bacharelado em Administração
ediclaudine@hotmail.com
Universidade Federal do Piauí – UFPI, CSHNB

Maria Ilvaney do Nascimento

Professora do Curso de Bacharelado em Administração. Especialista. Orientadora
ilvaney.nascimento@hotmail.com
Universidade Federal do Piauí – UFPI, CSHNB



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
"JOSÉ ALBANO DE MACEDO"

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
() Dissertação
() Monografia
(X) Artigo

Eu, Apolinário Simões de Araújo e Edubaldo dos S. G. Moura
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação
do artigo contido por competência

de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 01 de Outubro de 20 13.

Apolinário Simões de Araújo
Assinatura

Edubaldo dos Santos Bucken Moura
Assinatura



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

APOLINÁRIO SIMÃO DE ARAÚJO
EDICLAUDINÉ DOS SANTOS BANDEIRA OLIVEIRA

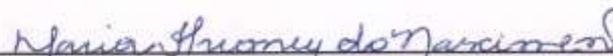
Gestão por Competências

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera as discentes como:

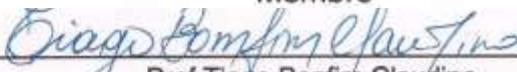
- Aprovados(as)
 Aprovados(as) com restrições

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 20 de setembro de 2013.


Orientadora – Profa. Maria Ilvaney do Nascimento
Orientadora


Profa. Ivana Teresa da Rocha Martins Leal
Membro


Prof. Tiago Bonfim Claudino
Membro

RESUMO

A gestão por competência é um novo modelo de gestão que possibilita identificar e mensurar competências organizacionais, através dos níveis de geração de valor das competências, como processo para relacionar a contribuição dos macro-processos das competências organizacionais a um instrumento para realizar projeções futuras que orientarão ações gerenciais e operacionais. O estudo se propõe a identificar as possibilidades e tendências a respeito da gestão de empresas, onde o nosso cenário impõe a necessidade de contar com profissionais capacitados, aptos a tomar decisões frente às ameaças de falência e oportunidades de crescimento. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica através de uma leitura exploratória e interpretativa das formas e condições dos gerenciamentos de competências e suas articulações com os recursos humanos. Na busca por respostas a indagações acerca da gestão por competências, conclui-se que as pessoas estão em constante desenvolvimento imposto pela evolução do cenário econômico. Pois, a gestão por competências é um modelo voltado para integrar as competências humanas necessárias à consecução dos objetivos institucionais, valorizando as pessoas na organização transformando-as em diferencial competitivo.

Palavras-chave: Competência. Gestão. Conhecimento. Organização.

ABSTRACT

This work is intended to study this new management model that allows the identification and measurement of organizational skills, through the levels of value creation skills over time, as a process to relate the contribution of macro-processes of organizational skills to an instrument to make future projections and idealize delivery levels, which will guide management actions and operational. It is a literature search through exploratory reading and interpretation of the forms and conditions of managements skills and their links to human resources. The study aims to identify some trends and possibilities regarding the management of companies where our scenario imposes the need for trained professionals, able to make decisions in the face of threats of bankruptcy and growth opportunities. In the search for answers to questions about management skills, it is concluded that people are in constant development imposed by the evolution of the economic and management skills is a model aimed at integrating human skills needed to achieve the institutional goals, valuing people in the organization turning them into competitive advantage.

Keywords: Racing. Planning. Management. Knowledge. Organization.

1 INTRODUÇÃO

As pessoas precisam ser mais valorizadas nas empresas, pois elas executam os processos e geram os produtos dentro de uma organização. É visto que os resultados só acontecem devido ao conjunto de execuções dos funcionários. Os problemas, questões impa que surge no dia-a-dia vem para somar aprendizado e extraindo conhecimento para vida toda.

O conceito de competência começou a ser evidenciado no início da década de 70, graças a David McClelland, que foi pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competência. McClelland, na época, trabalhava para o governo americano e participava de um processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado. Nessa oportunidade ele iniciou a aplicação do conceito de competência em psicologia. (SOARES, 2005, p. 488)

A gestão por competência veio para responder a questionamentos particulares no cenário empresarial (CHIAVENATO, 2003). Essa metodologia utilizada apresenta diversas tentativas de respostas para a necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua (CARBONE, 2005).

Em meio aos modismos que aparecem em determinados momentos, e que aos poucos vão dominando o ambiente organizacional, uma hipótese vem ganhando espaço como uma grande tendência nos últimos anos, configurando-se um ponto determinante para a consecução das estratégias, desencadeando um avanço nos fatores críticos de sucesso frente a concorrência. Somente profissionais competentes, e principalmente motivados, são os que podem fazer a diferença, exteriorizando projetos e ideias que impulsionem a competitividade nas empresas em que trabalham, entendendo essa competitividade como a "capacidade de chegar ao futuro entre os primeiros" (DRUCKER, 2000).

Ainda segundo o autor:

Há apenas uma definição satisfatória de administração, quer falemos de uma empresa, de uma agência pública ou de uma organização sem fins lucrativos: tornar os recursos humanos produtivos. Essa será, cada vez mais, a única forma de ganhar vantagem competitiva. (DRUCKER, 2000, p. 13)

É nessa perspectiva de modelo de gestão voltada para as competências organizacionais que originou-se a gestão por competências, transformando cada vez mais em recurso originalmente da empresa, os recursos humanos ou capital humano, de acordo com alguns autores, gerando resultados positivos.

O foco principal está voltado para o amadurecimento e exteriorização de competências e aguçando os conhecimentos, carro chefe por excelência para alcançar vantagem a frente aos concorrentes de forma sustentável. As evidências pressupõe que saber gerir esses recursos raros, de grande valia e dificilmente copiável, confere à organização uma vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados através das pessoas de forma intrínseca, interna de cada um, exteriorizando de forma de força de trabalho.

Então, a gestão por competências entendida como uma metodologia de gestão empresarial voltada para o mercado bem como para o cliente, direcionada para o desenvolvimento sistêmico das competências dos profissionais e das equipes de funcionários, talvez seja a definição que se encaixa melhor. Ou seja, a gestão por competência torna-se uma ferramenta importante de estratégica empresarial que disseminam ações de desenvolvimento para os profissionais e para a empresa, traçando benefícios mútuos de forma consistente e duradoura.

Analisar a gestão por competência através das metodologias de orientação empresarial, voltada para o desenvolvimento sistêmico das competências dos profissionais e das equipes gerenciadas pelos recursos humanos é o um grande desafio das empresas modernas.

Uma das propostas deste trabalho é verificar o que é, de fato, a gestão por competência e entendendo como ela pode ser desempenhada, identificando se a gestão por competência a partir da ação dos recursos humanos pode dinamizar a competitividade da empresa, mostrando as etapas que devem ser observadas inicialmente.

O trabalho apresenta o processo de desenvolvimento da gestão por competência em forma de um processo continuado circular, onde não há fim, sempre existirá um contínuo funcionamento renovável.

Observa-se, também, o porquê da utilização da gestão por competência e quais os motivos para a utilização desta metodologia de gestão.

Este trabalho ainda procura identificar as possibilidades e tendências a respeito da gestão de empresas articulada aos recursos humanos, onde o cenário impõe a necessidade de contratar profissionais capacitados, aptos a fazer a diferença frente às ameaças de falência e oportunidades de crescimento, propondo mudanças que possam atender as demandas do mercado.

Conforme visto e enfatizado por alguns autores, a gestão por competência pode ser definida como planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis de organização as competências necessárias para conseguir alcançar os objetivos organizacionais.

Em meio ao sistema capitalista, que molda as empresas e profissionais para determinadas formas de ações no mercado de trabalho, o ambiente corporativo tornou-se dinâmico e a hipótese que vem ganhando espaço como tendência nos últimos anos é a qualificação dos recursos humanos que se configurou como atividade fim para que as empresas alcancem um alto grau de competitividade.

Diante do exposto, quais as etapas em que a gestão por competências, entendida como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, pode ser voltada para o desenvolvimento sistemático das competências dos profissionais e das equipes de funcionários?

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O termo competência origina-se do latim, *competentia*, que tem significado de qualidade de uma pessoa capaz de executar e resolver determinado assunto, de fazer uma coisa especificamente única, com grande capacidade, novas habilidades, apto a resolver com idoneidade. É a associação de toda competência ao ideal de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo em questão, ou seja, permanece mesmo após o colaborador ter deixado a empresa ZARIFIAN (2001).

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (ISAMBERT-JAMATI, 1997, *apud* BRANDÃO 1999, p. 2)

Segundo Dutra; Hipólito; Silva (2000 *apud* Cardoso; Riccio; Albuquerque, 2009):

Ao se tentar responder à pergunta “O que é competência?”, entra-se em terreno minado, tal a diversidade das interpretações do termo ao longo dos últimos 30 anos. Segundo os autores, o risco vale a pena por tratar-se de conceito cuja finalidade é esclarecer aspectos nebulosos da gestão de pessoas. (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 2000, *apud* CARDOSO, RICCIO e ALBUQUERQUE, 2009, p. 2)

A gestão por competência consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis de organização as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Segundo Idalberto Chiavenato, Gestão por competências é:

Um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. (CHIAVENATO, 2003, p. 216).

Na gestão de pessoas, a principal preocupação é ou deveria ser a valorização das pessoas, ou seja, o “capital humano” que é visto como o principal patrimônio da organização.

Para Stadler (2009):

Gerir pessoas significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter colaboradores (funcionários, empregados, parceiros) dentro da organização. Significa oferecer condições organizacionais para que o elemento humano possa aprender e aprimorar suas habilidades e, dessa forma, aliar os objetivos organizacionais aos seus objetivos pessoais. Significa também utilizar habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais. As técnicas dizem respeito ao cotidiano do trabalho, as gerenciais estão relacionadas a tomada de decisão por parte do gestor e a interpessoal é o que diferencia os profissionais, esta capacidade é percebida como liderança. (STADLER, 2009, p. 1-2).

Talvez, num futuro mais distante pudesse se pensar em uma gestão por competências, adequando-se as modernas formas de negócios e possíveis mudanças globais que atingiriam paulatinamente o mundo. Mas, hoje, presenciamos a urgente necessidade de uma gestão voltada para o desenvolvimento humano, fator primordial para o desenvolvimento organizacional, partindo do pressuposto em que as pessoas são a organização, e que a organização depende das pessoas e não ao contrário.

Conforme Leme (2005) existem as competências técnicas que se referem ao conhecimento necessário que o profissional precisa saber para fazer bom desempenho na função e a competência comportamental, diferencial competitivo, demonstrado durante sua execução que reflete nos resultados.

Ainda, Leme (2005), conceitua competências como conhecimentos, habilidades e atitudes que são diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e consequentemente nos resultados atingidos. A sigla “**CHA**”, conforme Rabaglio (2001), de conhecimentos (C) e as habilidades (H), competências técnicas, e as atitudes (A), competências comportamentais, que uma pessoa possui.

O conhecimento relaciona-se também com a formação acadêmica, ou seja, todo o conhecimento teórico. Segundo Ruas (2001), o conhecimento empírico está ligado conhecimento prático, a experiência adquirida ao longo da vida e ao domínio desse conhecimento. Por outro lado, a Atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano. Conforme Ruas (2001):

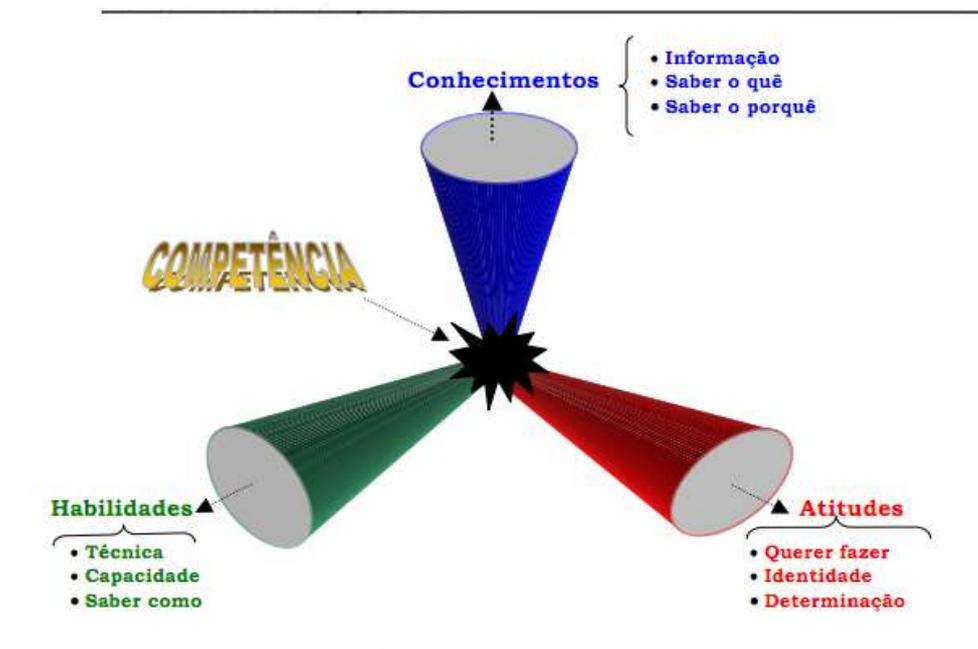
- **O conhecimento** (pensar) nele está incluso os saberes – onde (posicionamento) – o quê (aprofundamento) – o porquê (investigação) – o quando (informação).
- **As Habilidades** (fazer) nelas estão inclusos os saberes – como (know how) – quanto (ponderação) – agir (governança).
- **As atitudes** (ser) nelas estão inclusos os saberes – ser (identidade) – querer (desejo) – participar (motivação).

Parry (1996) no mesmo enfoque dos demais escritores, conceitua competência como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de uma tarefa (papal ou responsabilidade), correlacionado à performance, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1996, p. 4)

Durand (1999) acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho. Conforme Brandão; Guimarães (2001) abordagens como essa, parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, à medida que procuram integrar aspectos técnicos, sociais e atitudes relacionadas ao trabalho.

Figura 1: As três dimensões da competência



Fonte: Durand (1999), com adaptações

Carbone (2005) procura outras perspectivas e vai mais além dos conceitos visto até então, e acrescenta uma nova visão à competência que engloba mais características neste novo modelo.

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado

contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Dessa forma, para efetivo efeito deste livro, entende-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e organizações. (CARBONE, 2005, p. 3)

Para esse autor, competências essenciais nas organizações – *core competences* – são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Assim, para Brandão e Guimarães (2001) torna-se possível classificar competências como humanas (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) e organizacionais (aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades), frisando que o conjunto de competências profissionais quando acoplados aos processos e outros recursos, é o que origina e sustenta à competência geral da organização.

Já Woodruffe (1991) classifica as competências da seguinte forma:

Fundamentais (conhecimentos e habilidades) e diferenciais (atitudes) e soma a esta abordagem a importância de se listar também as competências difíceis de adquirir, para serem trabalhadas no processo seletivo. Quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção. (WOODRUFFE, 1991, p. 40).

Os reflexos da Gestão de Competências vão além do que muitos profissionais imaginam. Pois engloba desde a maximização dos lucros e resultados da empresa, a dissolução das despesas de operação e o desdobramento da gestão em uma ação mais especializada, incluindo o aparecimento dos resultados da sinergia da equipe de trabalho para com os objetivos da empresa da empresa, criando um clima de aprendizagem contínua, motivando o desempenho fletindo na produtividade.

Zafirán (2001) destaca três mudanças ocorridas no decorrer do trabalho que retratam seu entendimento sobre o modelo de competências. Estas mudanças são a existência de “eventos”, que determinam ações não previstas no desenvolver da tarefa; a “comunicação”, em termos de interações entre os indivíduos; e as lógicas de “serviços”, que formam a característica essencial do trabalho.

Existem empresas que priorizam as competências efetivas e sociais sem observar os fatores determinantes para o sucesso da pessoa em determinada posição dentro da empresa, pois o foco real de uma pessoa, por muitas vezes é deixado de lado, e por isso há defasagem dos serviços prestados em grande parte das empresas, recaindo a culpa no funcionário.

2.1 Os passos para a gestão por competências

O processo de implantação de gestão por competências dispense da aplicação de alguns passos contemplados neste estudo. Inicia-se com o mapeamento de competências, para identificar a real necessidade para o cargo ou função seguido da mensuração de competências, que consiste em mensurar a dimensão das competências observando quais as características essenciais para o cargo. Posteriormente, analisa-se o valor a ser remunerado o profissional para exercer determinada função, de acordo com as competências necessárias para executar a atividade.

Conforme Dutra (2004) afirma que:

O que garante a efetividade de uma proposta que implica alterações de padrões culturais e políticos da organização é o processo construído para concepção e implementação do sistema. O processo deve permitir a construção coletiva do sistema para que o mesmo possa traduzir o conjunto de expectativas dos dirigentes, gestores e pessoas que mantêm uma relação de trabalho com a organização. Nesse sentido, o processo é mais importante do que o produto. (DUTRA, 2004, p. 25)

Após ser feita a verificação do cargo e competências necessárias, e o valor justo de remuneração, inicia-se a fase de seleção da pessoa que contemple todas as características adequadas. Com isso, é feito o desenvolvimento de competências que pode iniciar com a integração e socialização na empresa para que posteriormente possibilite fazer uma avaliação por competências ou avaliação de desempenho com a finalidade de elaborar um plano de desenvolvimento contínuo para o preenchimento de um mapa de carreira, onde os funcionários possam visualizar os cargos, competências, tendências e traçar planos de metas pessoais onde almejam alcançar.

As proposições sociológicas sobre a gestão por competência é também explanada por Tanguy (1997), onde esta discute a partir da proliferação das competências no mundo das empresas e em outras partes da sociedade como, por exemplo, na esfera educacional. Para a autora, “essa noção é invocada tanto pelas políticas de emprego orientadas pela busca da flexibilidade como pelas políticas de mudança da organização do trabalho ou de gestão de pessoal” Tanguy (1997). Ainda segundo essa autora, enquanto o domínio de uma profissão, uma vez adquirido, não pode ser questionado, as competências são apresentadas como propriedades instáveis que devem ser sempre submetidas à objetivação e avaliação dentro e fora do ambiente do trabalho. Assim:

Uma gestão fundada nas competências encerra a idéia de que um assalariado deve se submeter a uma validação permanente e dar constantemente provas de sua ‘adequação ao posto’, de seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade promocional. Tal gestão pretende conciliar o tempo longo das durações de atividades dos assalariados com o tempo curto das conjunturas do mercado, das mudanças tecnológicas, tendo em vista que qualquer ato de classificação pode ser revisado (TANGUY, 1997, p. 12).

É importante verificar entre as competências necessárias para a organização e as que já estão em desenvolvimento os principais *gaps*. Para PERES (2008) É necessário que se estabeleça a Gestão por Competências seguindo-se os passos seguintes:

- **Planejamento** – Este identifica quais as competências necessárias para atingir os objetivos da organização. Adquirem informações que devem inventariar quais competências há internamente e estabelecer os objetivos e as metas estratégicas. Com essas informações, comparar e identificar o *gap* das competências. Sabendo qual é a lacuna entre o desejado e o que se têm, planeja-se então como será a captação e/ou desenvolvimento das competências
- **Captação** – Se a decisão foi captar externamente as competências faltantes é necessário selecionar, admitir e integrar.
- **Desenvolvimento** – Quando a decisão é pelo desenvolvimento das competências faltantes, deve-se definir o mecanismo de desenvolvimento a ser utilizado, disponibilizá-lo e orientar o aproveitamento.
- **Avaliação** - Tanto no caso da captação externa como no desenvolvimento, a etapa seguinte é apurar e medir os resultados e compará-los com os resultados esperados, fazendo as correções necessárias.

Apesar de algumas organizações enfatizarem a busca de competências sociais e afetivas, e outras por competências técnicas, o diferencial é que cada empresa possa, através do mapeamento e a mensuração de competências, encontrar as competências mais adequadas aos seus objetivos, nos quais determine um modelo de gestão que se enquadra às suas expectativas.

2.2 Mapeamento e Mensuração de competências

Conforme Brandão e Barry (2005), a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição. Com isso, o Mapeamento de Competências norteia toda a gestão por competências.

Para Carbone (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa. No entanto, para o autor, existem duas metodologias que complementam a descrição de competências na empresa:

Em primeiro lugar, existem os recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem ter essa necessidade no qual o funcionário possa demonstrar seu desenvolvimento no seu trabalho.

Em segundo lugar, utiliza-se de pautas ou referenciais de desempenho, onde o profissional demonstra sua competência por meio da adoção de determinados comportamentos passíveis de observação/avaliação no trabalho.

Dando continuidade aos passos para aplicação do mapeamento por competências, Brandão; Barry (2005 *apud* FARIA 2009), realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização, para que tais dados sejam coletados com a análise documental. De forma geral, a adoção de um ou outro critério para descrição de competências acontece em razão do uso que se pretende dar à descrição.

A partir do momento em que são utilizadas como instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, hodiernamente metodologia muito utilizada, as competências são expressas na forma de comportamentos passíveis de observação, para que o avaliador possa descrever o desempenho do profissional a partir da análise comportamental observado na execução do trabalho.

Segundo Colares (2011), dentre as principais ferramentas da gestão por competências, que envolve mapeamento e mensuração, é necessário identificar e organizar as competências técnicas e comportamentais para construir o cargo com base nas atividades, alinhado totalmente com as necessidades, pois a mensuração é fornecida pela própria metodologia, onde não há nenhuma interferência do operador na mensuração de competências, desde que haja flexibilidade de adaptação para a construção do perfil de cada função, no qual fornece o perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para todas as atividades.

2.3 Remuneração por Competências

A remuneração por competências tem ligação direta com o desenvolvimento de atividades de cunho abstrato, pois os mesmos são processos bastante variados e criativos para solucionar problemas do cotidiano nas organizações. Engloba muito o comportamento de cada um para o cumprimento de metas nas quais almejam alcançar, haja vista a dificuldade para mensurar as características e certificá-las devido a sua complexidade.

Reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização. (HIPÓLITO, 2001, p. 66/67).

Conforme Resende (1999 *apud* Colares 2011):

A empresa precisa se conscientizar que a remuneração por competências é uma metodologia mais justa, motivadora, legalmente mais segura e até mesmo mais econômica, o modelo só é verdadeiro se for consistente e bem fundamentado, tendo como principal característica diferenciar os salários das pessoas, fazendo-lhes justiça. (RESENDE, 1999, *apud* COLARES, 2011, P. 34).

A remuneração com base nas competências, motiva os funcionários a se capacitarem paralelamente às necessidades organizacionais, haja vista, ocorrer a quebra de hierarquia que objetiva-se a remunerar por qualificações pessoais, ou seja, sem foco na motivação e resultados da empresa.

Para Paschoal (2012), a remuneração por habilidades e competência ainda não está consolidada, pois cada experiência de implantação da sistemática tem sido única, observando, no máximo, procedimentos e critérios parecidos.

Do que já se pode considerar consolidado, segundo o autor citado anteriormente, identifica-se um conjunto de componentes básicos:

Carreiras, matriz de habilidades e competências, pesos das habilidades e das competências, níveis de proficiência, aplicação da matriz da habilidade e competências as carreiras, perfil complementar das carreiras (escolaridade, experiência), pontuação das carreiras, nomenclatura de cargos para os níveis de carreira, estrutura salarial, processo de avaliação da proficiência e do desempenho, políticas de carreiras e de remuneração, processo de aquisição das habilidades e das competências. (PASCHOAL, 2012, p. 288)

A remuneração por competências apresenta como vantagem a evolução de simples recursos humanos para gestão estratégica voltada para transformação dos conhecimentos individuais das pessoas em potencial competitivo, alinhando e capacitação funcional com a flexibilização organizacional conforme a estrutura e as necessidades atuais da empresa com desenvolvimento mútuo, ganha-ganha.

2.4 Seleção por competências

Há inúmeras publicações sobre Gestão por Competências, mas alguns autores até deixam passar por despercebido processos que são de grande relevância para o modelo de gestão em estudo, porém um dos objetivos destes artigo é abraçar todas as áreas a fins que tem ligação direta com a gestão por competências, mesmo sabendo que, também, existe o risco de ficar informações importantes sem citação, mas neste contexto abordaremos uma parte que influi diretamente neste modelo, a seleção de pessoas.

A elaboração do dimensionamento de pessoas, conhecido como planejamento estratégico de pessoal, é uma atividade fundamental e de grande importância para a orientação dos processos de obtenção de profissionais. Este planejamento define o nível de proficiência esperado para cada competência de cada colaborador, bem

como a quantidade de colaboradores na equipe e as necessidades da organização como um todo. (PICARELLI, 2002, *Apud* COLARES, 2011, p. 33)

Para Rabaglio (2008), a seleção por competências tem como benefício, a objetividade e o foco que outras metodologias de Seleção não oferecem. Pois uma construção, para ser edificada com segurança, precisa ter uma base bem estruturada e planejada, assim acontece com esse tipo de metodologia, cuja base é o perfil de competências. O autor ainda afirma que o primeiro passo da metodologia citada é a construção de um mapeamento de competências, ou seja, criando o perfil de competências para o cargo e a função. Logo, caso o perfil já esteja identificado anteriormente, este deverá ser atualizado, verificando a área solicitante, ou seja, os funcionários.

Rabaglio (2008), ainda acrescenta que com base no perfil de competências é possível elaborar a entrevista comportamental e os Jogos com foco em competências que são as duas ferramentas propostas pela metodologia. Essa entrevista comportamental é um esquema de modelo personalizada, onde de cada perfil de competências pode ser criado roteiro. Inclusive nesta, o autor não recomenda incluir perguntas indutivas, fechadas, de múltipla escolha.

Segundo Carvalho (2008), a especificidade da seleção por competências é o mapeamento das competências, do conjunto de conhecimentos necessários ao profissional que deseja ocupar determinado cargo, considerando que determinado conhecimento deve dar suporte a realização das competências organizacionais.

2.5 Desenvolvimento de competências

A definição de Competência, quando inserida no contexto do mercado de trabalho, segundo Dutra (2001), pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos e habilidades e atitudes necessários à execução de atividades e responsabilidades inerentes aos diferentes tipos de funções existentes nas organizações.

Faria (2009) cita um exemplo do mercado de desenvolvimento de software, onde a demanda por profissionais qualificados – e a não disponibilidade desses – faz com que as empresas busquem alternativas para a formação de competências necessárias ao negócio.

O mesmo autor ainda acrescenta que, neste sentido, o administrador precisa estabelecer uma gestão voltada para a capacitação de pessoas que venha a satisfazer os objetivos organizacionais proporcionando um aprendizado qualitativo resultando em um diferencial competitivo.

Alguns termos comuns aos programas de treinamento das empresas, conforme Feeney (2007 *apud* Rabay, 2010) são:

- **Coaching:** no *coaching* procura-se ajudar alguém a estabelecer um caminho e atingir a mudança que se deseja. O *coaching* norteia a capacitação em busca da revelação do potencial de alguém e a melhoria de seu desempenho. Assim, de maneira condensada, pode-se dizer que *coaching* ensina a aprender.
- **Mentoring:** é muito comum nas empresas na denominação de Mentor, pessoa (inicialmente um executivo) com alta experiência e reconhecimento profissional que tem capacidade de transmitir seu ‘legado’.

De acordo com Feeney (2007 *apud* RABAY, 2010):

Mentoring é um processo para a transmissão informal de conhecimento, capital social, e o suporte *psicosocial* percebido pelo receptor como relevante para o trabalho, carreira, ou desenvolvimento profissional. O *mentoring* trabalha com

comunicação informal, normalmente cara -a- cara e durante um período de tempo prolongado, entre a pessoa que é percebida como tendo bastante conhecimento, inteligência ou experiência (o mentor) e a pessoa em treinamento (o aprendiz). (FEENEY, 2007 *apud* RABAY, 2010, p. 17).

A organização primeiramente necessita traçar metas, buscando um foco tridimensional a curto, médio e longos prazos para que haja um melhor planejamento com resultados satisfatórios, ao tempo em que defina-se os instrumentos e métodos eficientes a serem utilizados.

Para Rabaglio (2001) a contemplação deste desenvolvimento técnico deve ser através da realização de treinamentos, cursos, ciclos de palestras, seminários e até mesmo visitas técnicas a organizações nacionais ou internacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de auto aprendizado e de *coach*.

Mesmo que não seja de praxe, a forma de gerenciar e expandir as competências pessoais, trazem para as organizações um melhor posicionamento dentro de um cenário econômico mais exigente desenvolvendo sua produtividade a partir da criação de novos desafios agregando conhecimentos.

2.6 Avaliação por competências

Através da avaliação por competências, muito conhecida como avaliação de desempenho, identifica-se a correlação do perfil comportamental e técnico dos profissionais de uma organização com o perfil ideal exigido pelos cargos.

Daí, o grande desafio do setor de RH é justamente identificar e mensurar, através da quantificação, essas competências comportamentais.

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação, podendo ser acrescido sempre que possível, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório. (FERNANDES, 2009 p. 27).

A seguir está demonstrado, conforme modelo elaborado por Dutra (2007), que existem ferramentas que auxiliam na identificação das competências para melhor executar a avaliação, e que podem ser adaptadas pelos gestores de acordo com a necessidade.

Apesar de existir outras propostas de formulário de avaliação focado em competências, o modelo sugerido por Dutra (2007) foi utilizado devido a sua simplicidade e congruência com os demais modelos estudados, e também por ser um dos modelos mais atuais que identificados dentro desta perspectiva e proposta de estudo.

Tabela 1 - Legenda

NA - Não atende	D - Em desenvolvimento	A - Atende	S - Supera
-----------------	------------------------	------------	------------

Tabela 2 – Formulário de avaliação focado em competências

Compet.	Atribuições e responsabilidades	NA	D	A	S
Visão do negócio	Executa atividade de apoio à operações que exigem a aplicação de conhecimento técnico, sob supervisão.	0	1✓	2	3
Domínio tarefa/ processo	Domina a execução de atividades que requerem a aplicação de conhecimento técnico específico, com autonomia.	0	1✓	2	3
Foco no cliente	Troca informações e experiências, junto a equipes das atividades com as quais se relaciona, mantendo-se atualizado com as possíveis tendências do mercado e da empresa.	0	1	2	3✓
Orientação resultados	É orientado por resultados na execução de atividades que requerem uso de conhecimentos técnicos específicos.	0✓	1	2	3
Resolução problemas	Identifica a melhor solução para problemas designados às suas equipes de trabalho.	0	1	2✓	3
Inovação	Desenvolve alternativas técnicas visando a manutenção e o aprimoramento de padrões, garantindo que as operações de sua área se desenvolvam em conformidade com o estabelecido.	0	1	2✓	3
Gestão proc., rec. e prazos	Acompanha/responde pela utilização de recursos e cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade.	0	1	2✓	3
Gestão do conhecimento	Disponibiliza informações relevantes das atividades que desempenha e outras áreas da organização.	0	1	2	3✓
Capacidade de análise	Analisa situações de trabalho que requerem conhecimento técnico e sugere o melhor encaminhamento, entre as alternativas possíveis.	0	1✓	2	3
Média = (0 + 3 + 6 + 6) / 9 atribuições = 1,66		0	3	6	6

Fonte: Dutra, 2007

Após ser mensurado a média *score bruto* tomando por base o formulário de avaliação focado nas competências é preciso fazer a identificação da real necessidade de melhorias através do modelo matriz de análise/avaliação para a tomada de decisão. Onde será observado qual o grau de satisfação das expectativas da empresa e iniciar o processo complementar de desenvolvimento.

Tabela 3 – Matriz de análise/avaliação – Tomada de decisão

Requisitos de acesso	Supera	3,0	ALERTA Reavaliar a área ou programa de atuação e analisar dificuldades em relação à sua liderança e relacionamento interpessoal	PARCIALMENTE ADEQUADO Requer orientação do líder quanto às suas expectativas de entrega	ADEQUADO Requer orientação do líder visando avançar na entrega das competências. Analisar possibilidade de oferecer atribuições mais complexas	MUDANÇA Preparado para assumir um programa mais desafiador. Indicação de sucessão	
		2,25			Preparar o profissional para assumir novos programas e desafios no futuro próximo	Investir em capacitação técnica para assumir novos programas no futuro próximo	
	Atende	1,5	Requer diálogo sobre expectativas em relação a entrega e priorizar complementação técnica necessária	Requer ação para antever os requisitos técnicos e diálogo com o líder sobre as expectativas de entrega	Desenvolver ações para aprimorar necessidades técnicas	Desenvolver ações imediatas para cobrir necessidades técnicas	
		0,75	CRÍTICO Recomenda-se tratar o caso com urgência	Requer ação imediata para aprimorar os requisitos técnicos e diálogo com o líder sobre expectativas de entrega	Requer prioridade para equilibrar as necessidades técnicas exigidas para o seu programa		
			0,75	Em desenvolvimento	1,5	2,25	3,0
			Não Atende	Em desenvolvimento	Atende	Supera	
			Atribuições e requisitos				

Fonte: Dutra, 2007

A avaliação por competências é entendida como uma maneira de desenvolver as potencialidades de cada indivíduo dentro das organizações. O desfecho da Avaliação será a identificação das competências de comportamentos gerais e técnicos que necessitem de melhorias e adequações aos cargos.

Os profissionais que possuem qualificações pessoais, que não demonstram características coletivas congruentes com os objetivos organizacionais não são vistos como competências importantes dentro da avaliação por competências para o desenvolvimento da empresa, pois as competências necessárias à consecução das necessidades empresariais devem estar alinhadas a relação grupal dentro da organização, e não isoladamente.

Os conhecimentos através da experiência, na realidade, são os que mais proporcionam resultados, como por exemplo: definir focos, tomar decisões, fazer acompanhamento sistemático, etc., mas, são competências individuais que manifestadas sem uma visão holística poderá trazer resultados negativos, afetando cada profissional.

2.7 Plano de desenvolvimento por competências

Um dos pontos para dar direção e foco ao desenvolvimento é preciso agregar os conceitos de competência e carreira, como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, outro ponto seria internalizar os

conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, à ideia de trajetória profissional, direcionando de forma natural o desenvolvimento das pessoas. Outra seria a possibilidade de conciliar expectativas entre pessoas e organização.

Para elaborarmos um plano de desenvolvimento por competência é necessário identificarmos no profissional a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em grau ascendente de dificuldade. Esse consenso sobre desenvolvimento permite os desdobramentos seguintes:

Mensuração do desenvolvimento: mensurar níveis através de complexidade permite medir nível de desenvolvimento da pessoa;

Perenidade e comparabilidade dos padrões: como o objetivo da mensuração não é trabalho da pessoa e sim a complexidade do mesmo há um padrão estável no tempo. Além disso, há condições de comparar diferentes tipos de trabalho em diferentes contextos;

Desenvolvimento como patrimônio da pessoa: a pessoa que aprende a atuar em determinado nível de complexidade não regride para níveis menores. Ao contrário, quando ela tem de trabalhar em níveis de menor complexidade, sente-se frustrada e não desafiada. O desenvolvimento é um patrimônio que a pessoa levará consigo aonde for. (STAMP, 1993 *apud* DUTRA 2007, p. 65).

Ainda, segundo Dutra (2007), precisamos fazer uma análise das pessoas com base em sua individualidade, análise das deficiências individuais, análise da efetividade das ações de desenvolvimento e sua adequação, onde essas ações são divididas em duas categorias:

- **Ações de desenvolvimento formal:** Utilização do conhecimento científico de um executivo da empresa;
- **Ações de desenvolvimento não formal:** Utilização do conhecimento empírico observatório.

Essas ações devem ser definidas com base nas necessidades de cada pessoa em particular, ajudando a encontrar seus pontos fortes e desenvolvê-los, compreendendo que o desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio.

Norteados pelo resultado obtido através da avaliação poderá ser instalado um plano de ação que vise o desenvolvimento para os profissionais, onde o objetivo deverá ser o aperfeiçoamento e alteração da potência do perfil individual dos profissionais.

A informatização auxilia no desenvolvimento de várias atividades, por isso não podemos deixar de lado o uso de componentes tecnológicos na gestão por competências, haja vista, estarmos cada vez mais em um mundo globalizado e cada vez mais altamente modernizado.

A implantação de um modelo de gestão voltado para as competências, dentro de uma organização requer grande esforço e objetividade de todo o quadro funcional, especificamente do RH. Levando em consideração a expansão da informática e a globalização da tecnologia, é indicado a inclusão de um sistema gerencial e moderno que possa somar ferramentas para gerar resultados e auxiliar na aplicação dos recursos, aumentando as possibilidades de sucesso do modelo em questão. É necessário observar a adequação do sistema às necessidades da empresa.

2.8 Mapa de carreira

Uma das formas de melhoramento nos processos organizacionais é a criação de um mapa de carreira, fazendo um estudo detalhado de cargos, definindo o que se tem e o que precisa em termos de competências.

Conforme Pontes (2011):

Para se criar um plano de carreira, o primeiro passo é respaldar o plano em princípios ou políticas de pessoal (...). o segundo passo é construir a carreira, (...) respaldada em requisitos crescentes de qualificação profissional, definindo os requisitos: instrução, conhecimentos, habilidades e experiência. O terceiro e último passo é definir as políticas de crescimento, o requer instrumento de análise individual da qualificação dos profissionais e do seu desempenho quer em equipe ou individualmente. (PONTES, 2011, p. 360).

A utilização do mapa de carreira possibilita uma constante evolução no desenvolvimento de processos, permitindo que a empresa melhore com a utilização de melhores definições, com maior objetividade na busca por competências essenciais ao desempenho da mesma, e se propõe a estabelecer maior integração entre a estrutura dos cargos e dos processos. O Mapa é uma ferramenta com alta flexibilidade e adaptabilidade as constantes mudanças de mercado e tem como foco principal o desenvolvimento do seu capital humano e intelectual como fator crítico de sucesso para a empresa. Micheleto (2005).

Atualmente o Mapa de Carreira é o “Eixo Fundamental” do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas baseado nas seguintes competências: desenvolvimento, movimentações de pessoal, gestão do conhecimento, remuneração, promoção e seleção. Micheleto (2005). Composto por competências técnicas (gerais e específicas) e comportamentais, o Mapa de Carreira tem seus níveis de proficiência (esperados e atingidos) e o estágio de carreira de cada colaborador Micheleto (2005):

- **Competências técnicas** específicas dizem respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização do trabalho na sua área específica.
- **Competências técnicas** gerais são conhecimentos e habilidades importantes não só para sua área, mas também para a empresa.
- **Competências comportamentais** referem-se à postura, motivação e atitudes importantes e que estão relacionadas diretamente aos valores da empresa.

É de conhecimento que não há um modelo padrão, do tipo “receita” para contornar e resolver todas e quaisquer eventuais situações, mesmo existindo inúmeros modelos de gestão aplicadas nas empresas. Isso, porque não é uma atividade fácil procurar e identificar competências impares em pessoas diversas para um determinado lugar, inclusive quando há pessoas em que a competência é oportuna em vários âmbitos, com o advento da tecnologia. Atualmente as experiências empíricas que foram adquiridas com o passar dos tempos, em várias situações já não são o suficiente para a permanência no mercado futuro, devido as constantes modificações globais.

Nesse processo de globalização das modernizações, resta ao gestor utilizar-se do mapeamento, um dos parâmetros, oferecidos pela gestão por competências, levando em consideração todo o conhecimento da organização para tentar identificar e chegar ao objetivo traçado pela empresa para que se torne competitiva.

As transformações que hoje perpetuam no mercado que “abraça” diretamente o quadro funcional, levanta a hipótese de que as competências, desempenho e empregabilidade, não são uma mera fatalidade, porém trás a discursão de que uma organização produtiva apoiada em

conquistas tecnológicas e econômicas e no processo de globalização de mercados, pode se sobressair diante das diversidades.

O conceito de empregabilidade, como característica individual, segue a narrativa de que conhecimentos, habilidades e atitudes são também individuais e fortalece a divisão da sociedade em um núcleo “altamente capacitado” (ou competente) e uma periferia “desqualificada” e, portanto, excluída do processo produtivo Spink (*apud* Girardi, 2004).

Diante desse contexto, Motta (*apud* Girardi, 2004) alerta para a possibilidade das organizações serem submetidas à ineficiência programada, a fim de se manter o nível de emprego e garantir outros valores, como, por exemplo, a necessidade de realização do homem mediante ocupação produtiva.

2.9 Tendências e o porquê de utilizar gestão por competência

Dentre vários benefícios agregados a gestão por competência, podemos resumi-los em melhorias no desempenho da equipe de colaboradores, identificação das necessidades de treinamentos, alinhamentos dos objetivos e metas da organização e da equipe, redução da subjetividade na seleção e melhor avaliação de pessoas, melhor análise do desenvolvimento dos colaboradores e enriquecimento do perfil dos colaboradores, potencializando seus resultados.

Trabalha com o pressuposto de que o maior patrimônio das organizações são as competências de seus funcionários. Uma empresa só se mantém viva se alinhar a competência de seus funcionários as reais necessidades do cenário econômico. Ao adotar o modelo de gestão por competências, a empresa redireciona o foco do quadro funcional para repensar suas ações voltadas para o que é importante para a qualidade de vida no trabalho, qualidade do trabalho e para o desenvolvimento sustentável.

Com a abertura dos mercados, onde a concorrência se torna mais acirrada, o foco das empresas passa a ser a satisfação do cliente esse novo comportamento tem um reflexo imediato na relação da empresa com os seus funcionários, pois para atingir seus objetivos é preciso mais que novas tecnologias, tornam-se necessário uma gestão toda voltada para resultados, onde todos são responsáveis para alcançar seus objetivos. (CARBONE, 2009, *apud* COLARES, 2011, p. 34)

Para Carbone (2009) a gestão por competência encaminha sua ação necessariamente para o gerenciamento do *gap* ou falha de competências que possa supostamente existi na organização ou na força de trabalho, tentando inibir ou interceptar antes que cause maiores danos. Mantendo como objetivo aproximar ao máximo possível as competências encontradas dentro da organização das que são essenciais para a consecução dos objetivos organizacionais.

No momento em que se imagina a gestão de pessoas, é visto que é uma gestão de conhecimentos, pois os atos das pessoas é um reflexo do funcionamento da mente e o modo como ela funciona. Espera-se que pessoas busquem conhecimento e qualificação em prol da sua autoestima e melhores condições de vida, inclusive no âmbito profissional, pois apesar da sua complexidade, a mente humana funciona em uma busca constante de melhorias para as atividades.

Conforme Stoffel (2000) afirma que a tendência é que os colaboradores aumentem o seu grau de escolaridade e ao mesmo tempo se desenvolvam profissionalmente e que à estruturação dos cargos não fiquem descritos em termos de tarefas, mas sim de responsabilidades gerais, habilidades e competências.

Para Kaplan; Norton (2001 *apud* Albuquerque, 2002):

As oportunidades para a criação/agregação de valor das empresas estão deixando de lado a gestão de ativos tangíveis, como se via até pouco tempo, e migrando para o lado da gestão e obtenção de estratégias baseadas no conhecimento e nas competências - explorando justamente os ativos intangíveis de uma organização. (KAPLAN e NORTON, 2001, *apud* ALBUERQUE, 2002, p. 24)

É natural que os níveis de escolaridade fiquem cada vez mais obsoletas diante de novas perspectivas de aprendizado, pois diante das constantes modificações e evoluções do mundo moderno, há de se esperar que as pessoas transcorram no tempo rumo à adaptação das exigências do mercado de trabalho, onde com isso precisam ser reconhecidas e motivadas para que permaneçam em ascensão profissional.

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2002 *apud* Soares, 2005) cita algumas:

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

A gestão por competência tem como finalidade o direcionamento de suas ações para a identificação e melhoramento dos *gaps* ou gargalos de competências, que possam vir a existir na empresa ou departamento, buscando reduzir ou erradicar.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa deve ser entendida como o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação. Barreto; Honorato (1998).

A pesquisa foi elaborada por meio de um levantamento bibliográfico através de uma leitura exploratória e interpretativa das formas e condições dos gerenciamentos de competências e suas articulações com os recursos humanos. A partir destas seleções, foram realizados confrontos teóricos entre os autores citados no trabalho, objetivando uma ampliação da temática para o conhecimento na área em estudo.

O universo pesquisado foi o trabalho de autores que publicaram livros, artigos, resenhas a respeito do referido tema nas últimas décadas.

Os dados foram analisados de acordo com a teoria estudada, com o objetivo de confrontar pressupostos teóricos e interpretar as questões das exigências atuais do mercado de trabalho e dos futuros gerenciadores de recursos humanos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no exposto, o estudo realizado evidencia que, há uma tendência crescente para adoção de sistemas de Gestão por Competências devido a maior valorização do capital humano quando acontece a integração das características do indivíduo ao seu desempenho, especialmente para níveis gerenciais e técnicos. A integração desse modelo de gestão à estratégia empresarial também é amplamente utilizada, sendo um dos principais motivos para a adoção do sistema, ao lado da busca de ferramentas para desenvolvimento e/ou autodesenvolvimento, evidenciando o direcionamento para o fortalecimento de competências organizacionais.

Para aplicar uma gestão por competências, precisa-se partir do princípio que as competências são dinâmicas, assim como o mercado, e que as estratégias das empresas necessitam de ajustes conforme ocorrem transformações no mercado, ou seja, é um processo dinâmico que necessita de retroalimentação constante, onde os gestores de RH precisam acompanhar essas mudanças e proporcionar que elas aconteçam de modo que os seus resultados possam ser mensurados, formando assim parâmetros que possibilitam uma comparação e fazer uma avaliação planejada, e os resultados emitirão um norte para ações alinhadas, entre empresas, pessoas e processos, proporcionando um retorno positivo.

Neste sentido, observou-se ainda, que há possibilidade da utilização do modelo de gestão por competências como subsistema de desenvolvimento de RH ou mesmo como substituto do sistema de RH atual. Pois, a integração dos diversos subsistemas de RH trabalham paralelamente nesse novo sistema de Gestão por Competências, porém ainda é pouco observado, sendo o subsistema de remuneração o menos trabalhado nas empresas. Também é pouco observada a possibilidade de utilização desse sistema para níveis operacionais, cujo modelo tende a ser diferenciado em relação ao utilizado para o nível gerencial, que por sua vez é abrangido pela maioria dos sistemas utilizados.

Logo, o modelo de gestão por competências trás à discursão uma forma mais participativa que integra pessoas - chave na organização, o que é essencial para garantir sua aderência à estratégia da empresa e minimizar resistências a sua implantação, manifestadas na maior parte dos casos, como falta de comprometimento dos gestores para com a valorização humana na empresa.

Portanto, as pessoas estão em constante desenvolvimento imposta pela evolução do cenário econômico, e a gestão por competências é um modelo voltado para integrar as competências humanas necessárias à consecução dos objetivos institucionais, valorizando as pessoas na organização transformando-as em diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo. **A gestão estratégica de pessoa**. Limong-França et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e Gestão De desempenho**. Enanpad, São Paulo, n. , p.1-15, 1999.

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

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla patrícia. **Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público. Brasília 56 (2): p. 179-194 Abr/Jun 2005.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo, **Gestão por competência e gestão do conhecimento** / Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, Ricardo Lopes; RICCIO, Edson Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência**. **R. Adm**, São Paulo, p.365-379, 24 out. 2009.

CARVALHO, I. M. V. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COLARES, Bernadeth Mouta Cardozo. **Uma abordagem sobre a gestão de pessoas por competência em uma instituição financeira**. Perspectivas Online, Rio de Janeiro, p.30-42, 24 jul. 2011.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para a nova era**. São Paulo: Futura: 2000.

DURAND, T. **Formas de incompetência. Procedimentos**. Quarta Conferência Internacional sobre Gestão de Competências-Base. Oslo: Escola Norueguesa de Gestão, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. 7. Ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

DUTRA, Joel Souza, **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna** / Joel Souza Dutra – 1. Ed. – 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

- FARIA, Giovana. **Desenvolvimento de competências como diferencial competitivo**, 2009. disponível em <http://gerenciamentoestrategico.wordpress.com/2009/10/19/>>. acesso em 17/abril/2013
- FERNANDES, Adriana Bacos. **Gestão por competências: fundamentos e bases para sua implantação**. 2009. UCM, Rio de Janeiro, 2009.
- GIRARDI, Geferson. **Gestão baseada nas competências: Um fator de vantagem competitiva**. *Revista Múltipla*, Brasília, n. , p.93-114, 24 jun. 2004.
- HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. DUTRA, Joel Souza (org.) - **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MICHELETTO, Rozalina Azevedo Chaves. **Gestão de Competências como Ferramenta da Estratégia Organizacional**. 2005. 19 f. Endesa Brasil, Rio de Janeiro, 2005.
- PARRY, Scott. B. **A busca de competências**. *Training*, P.48-54, Jul 96.
- PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias** / Luiz Paschoal. – 3ª. Ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração** / Benedito Rodrigues Pontes. – 15. Ed. – São Paulo: LTr, 2011.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4ª. Ed. São Paulo: Educador, 2001.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Editora QualityMark, 2008.
- RABAY, Silvana. **Avaliação de alternativas administrativas e de gestão que permitam a coordenação de engenharia e tecnologia espacial do INPE manter sua capacidade tecnológica**. Fgv, São José Dos Campos - Sp, 2010.
- RUAS, Roberto Lima. **Gestão das competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Fleury, M. T. & Oliveira Jr. M. (Org.) *Gestão do conhecimento*. Ed. Atlas, SP, 2001.
- SOARES, Andreia Vieira. **Gestão por competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto**. 2005. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf. Acesso em 06/setembro/2013.
- STADLER, Adriano. **Gestão de Pessoas aplicadas à instituições de ensino**. (Material didático) Curitiba: Editora IBPEX, 2009.
- STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. - 2ª. Ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.
- TANGUY, L. **Competências e integração social na empresa**. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) in **Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa**. Campinas: Papirus, pp. 167-200, 1997.

WOODRUFFE, Charles. **Competente por qualquer outro nome**. Gestão de Pessoal, P.30-33, setembro 1991.

ZARIFIAN, P. A. **Objetivo Competência - Por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.