



Centro Universitário de Brasília – Uniceub  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento –  
ICPD

**THIAGO CRISTINO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO  
COMO PRÉ-REQUISITO PARA SUCESSO EMPRESARIAL**

Brasília  
2015

**THIAGO CRISTINO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO  
COMO PRÉ-REQUISITO PARA SUCESSO EMPRESARIAL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. Dra. Helena Tonet

Brasília  
2015

**THIAGO CRISTINO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO  
COMO PRÉ-REQUISITO PARA SUCESSO EMPRESARIAL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientadora: Prof. Dra. Helena Tonet

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dra Helena Tonet (Orientadora)

---

Prof. examinador

---

Prof. examinador

## RESUMO

Administrar, hoje, significa lidar com a complexidade do ambiente e buscar constantemente as melhorias para sobreviver no mercado. O presente estudo tem por objetivo descrever a evolução histórica da administração e suas facetas (Recursos Humanos, Gestão de Pessoas), dar ênfase nos benefícios proporcionados pela gestão por competência e afunilar para o subsistema específico do alinhamento estratégico, de modo a estabelecer relações de comparações com o modelo tradicional ainda vigente na maioria esmagadora das organizações. Através de levantamento bibliográfico, mensurado pelas várias experiências dos teóricos e pela própria evolução histórica do sistema de Gestão por competência, podemos defender não somente a relevância, mas também a importância o alinhamento estratégico como ferramenta primordial para otimização do Sistema de Gestão de pessoas, desenvolvendo e potencializando as competências organizacionais bem como as competências individuais dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico. Gestão por competência. Competências individuais. Competências organizacionais.

## **ABSTRACT**

Management, nowadays, means dealing with the complexity of the environment and frequently seeks improvements to survive in the market. This paper aims to describe the historical evolution of administration and its facets (Human Resources, Staff Management) to emphasize the benefits provided by the competence of management, tapering to the specified subsystem strategic alignment, in order to establish relations of comparisons with the traditional model still in force in overwhelming majority of organizations. Through literature, measured by the various experiences of the theoretical and the own historical development of Expertise Management , we defend not only the relevance but also the importance of the strategic alignment as a key tool to optimize the Staff management system, developing and enhancing organizational skills and individual skills of employees.

**Keywords:** Strategic alignment. Expertise management. Individual skills. Organizational skills.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	06
<b>1 GESTÃO DE PESSOAS: UMA HISTÓRIA EM CONTÍNUA EVOLUÇÃO</b>	08
<b>1.1 Do departamento pessoal ao recursos humanos estratégicos</b>	11
1.1.1 <i>O capital intelectual</i>	13
1.1.2 <i>O capital humano</i>	14
1.1.3 <i>O capital estrutural</i>	14
<b>1.2 O aperfeiçoamento de um sistema</b>	15
<b>1.3 Mercado globalizado: alto índice de instabilidade e competitividade</b>	17
<b>2 MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	21
<b>2.1 Competência e seu <i>devoir</i> conceitual</b>	23
<b>2.2 Competências individuais nas organizações</b>	26
<b>3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: SISTEMA ALINHADO E ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	30
<b>3.1 Competências organizacionais e individuais</b>	32
<b>3.2 Interação entre uma e outra: a inevitável troca de competências</b>	33
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	37
<b>REFERÊNCIAS</b>	40

## INTRODUÇÃO

Por mais que hoje pareça óbvio unir pessoa e organização, o passado sombrio e tradicional esconde que a relação entre esses entes nunca foi tão complexa e divergente. Apesar de na atualidade se notar uma dependência comum, as organizações exerciam sobre seus empregados – propositalmente com esta força de expressão – uma força esmagadora e humilhante.

Com o passar dos tempos e com a ascensão de muitas pessoas em relação ao conhecimento adquirido dentro da organização, viu-se a necessidade de se apaziguar esta relação, e enxergar o colaborador, não mais como um inimigo e sim, como um aliado no processo de crescimento empresarial. Afinal, as organizações são compostas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Numa relação contrária, para as pessoas, as organizações constituem um meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais.

Compreender como se deu o processo evolutivo da Gestão de pessoas, no aperfeiçoamento da Gestão por Competência, a partir das principais teorias elaboradas e dos teóricos mais requisitados para essa matéria torna-se imperativo para aprofundar na temática. Além do mais perceber uma intensa dinamicidade no processo, sustenta a evolução intrínseca. À luz dessa reflexão, intenta-se de concentrar forças para delinear os principais contributos desse Sistema para agregar valor à organização e ao indivíduo, ao potencializar o poder de ganho econômico e social, respectivamente.

Ao decorrer do trabalho será possível chegar ao entendimento de que gerir pessoas é uma ciência em constante evolução e repleta de desafios. A gestão por competências tem se apresentado como uma resposta alternativa aos modelos que já estão em vigor na maioria das instituições e que carecem de aperfeiçoamento.

A gestão por competência é um modelo que permite o alinhamento do capital intelectual de uma organização às estratégias dos negócios, viabilizando contemporaneamente o desenvolvimento profissional dos envolvidos, proporcionando maior harmonia entre as pessoas e a organização.

Seu maior intuito é aprimorar as competências existentes alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, através de um plano de desenvolvimento profissional individual, com metas e avaliações periódicas. Além do mais constata-se, com este modelo melhorias

significativas em termos de eficácia na execução das tarefas, reconhecimento e motivação dos colaboradores, entre outros benefícios.

Diante disso, uma pergunta é fundamental: porque alinhar as competências dos colaboradores às estratégias da organização é importante para avançar no mercado?

No decorrer deste trabalho nos depararemos, primeiramente, com um contexto histórico carregado de uma evolução histórica que evidencia um movimento progressivo rumo ao aperfeiçoamento de um sistema (capítulo I), trazendo à tona os principais acréscimos que vieram agregar mais valor às pessoas e às organizações numa perspectiva de ajuda mútua e recíproca.

Num segundo momento entraremos na apresentação do modelo em si de gestão por competências (capítulo II) dando enfoque ao alinhamento estratégico, objeto de estudo do nosso trabalho. Aqui exploraremos o conceito de competências bem como a sua associação a outros conceitos-chave que otimizam a eficiência e eficácia do estudo.

O principal objetivo desta pesquisa consiste em justificar a necessidade de alinhar as estratégias organizacionais às competências dos indivíduos. Neste sentido, fundamentaremos e associaremos as competências individuais e organizacionais (capítulo III) a fim de atingir o escopo da nossa pesquisa.

Percorrido este processo, numa escrita objetiva e pontual, o leitor terá elementos bastante contundentes e sólidos para chegar à mesma conclusão nossa de quando iniciamos este trabalho.



## 1 GESTÃO DE PESSOAS: UMA HISTÓRIA EM CONTÍNUA EVOLUÇÃO

Pensar em evolução, induz a remontar passos gradativos e progressivos. Consideramos que, com a Gestão de Pessoas o processo não seja diferente. Ao longo da história, podemos identificar sistemas de gestão que foram contribuindo paulatinamente para a diversificação do processo – não é objeto inicial da nossa reflexão, tecer juízo de valores acerca dos vários modelos, mas é nosso interesse simplesmente fazer uma constatação.

É possível percebermos esse dinamismo evolutivo quando passamos a considerar o que diferencia cada modelo, pontuando as características dos seus elementos articulados em alguns conceitos importantes, seus elementos estruturais fundantes e escopos articuladores, que por si, determinam a forma de operacionalização.

Considera-se que a atual Gestão de Pessoas teve seu início no findar do século XIX, especificamente com o movimento da administração científica, cujos maiores expoentes são Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Seu objetivo inicial era o de propor uma “racionalização do trabalho” que consistia em oferecer uma fundamentação científica que padronizaria as atividades administrativas, a fim de substituir a improvisação e o empirismo, delineando um aspecto mais profissional e organizado com processos que facilitariam a análise de dados, obtidos por técnicas variadas e proporião ações concretas, pontuais e objetivas, capazes de otimizar a realidade. Além disso, os operários produziam muito menos do que poderiam produzir e essa ‘racionalização do trabalho’ simplificava os movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, visando a redução do tempo requerido (GIL, 2001, p. 18-19).

Todavia o *taylorismo* pretendeu ser algo mais. Ele envolvia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro (GIL, 2001, p.18).

Na visão de Fischer (2002, p. 21) as modificações começaram com as grandes organizações, com patrocínios para fazer estudos e pesquisas, o que despertou interesse em alguns fenômenos da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho. Para ele, “a utilização da psicologia, como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional, provocou uma nova orientação do foco e da ação da gestão de recursos humanos”.

Sobre esta ótica, a gestão deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos, e no resultado produtivo imediato para se debruçar sobre o comportamento das pessoas.

Na década de 1920, surge o movimento de relações humanas, baseado em uma nova mudança na relação entre empregados e empregadores. Seu maior propósito era comprovar que o produto final sofria alterações de acordo com as influências sofridas pelos trabalhadores em seu ambiente de trabalho (condições de trabalho e a infraestrutura da organização: iluminação, exposição a riscos, condições psicológicas dos trabalhadores). Neste sentido, a descoberta da importância do fator humano na empresa calhou para o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da administração científica.

A partir da segunda guerra mundial (década de 40), houve uma mudança de pensamento, com enfoque behaviorista da universidade de Yale.

Sua principal contribuição seria a criação de instrumentos metódicos de avaliação e desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam uma espécie de arsenal da psicologia e da psicometria aplicadas aos procedimentos de gestão de recursos humanos. Já nos anos 30, Abraham Maslow [no entanto] romperia com tal escola para iniciar um período em que a psicologia humanista passaria a interferir decisivamente na teoria organizacional (FISCHER, 2002, p. 21)

Desse modo a administração de pessoal ocupou-se mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados. Antenados ao avanço do pensamento vigente, optou-se por uma implementação de uma administração multidisciplinar com atenção especial aos estudos sobre o comportamento humano nas organizações incluindo temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer.

Nos anos de 1960 e 70, a escola de relações humanas, nome pelo qual ficou conhecida essa linha de pensamento, predominou como matriz de conhecimento em gestão de pessoas. Uma das suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação e de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista (FISCHER, 2002, p. 21)

O termo e conceito de “Administração de Recursos Humanos” passa a ser disseminado em meados da década de sessenta. Ele veio para substituir a “Administração de Pessoal e Relações Industriais”.

A prática de Recursos Humanos surgiu a partir da Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwing Bertanfly. Bertanfly defendia que algumas ciências poderiam ser aplicadas a outras, desde que seus objetivos pudessem ser atendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos, etc. A Administração de Recursos Humanos tem como objetivo oferecer para a organização uma visão sistêmica de seu pessoal. Segundo esta visão, as Ciências Sociais e posteriormente para a Administração passaram a ser mensuradas matematicamente, tendendo a ocupar-se meramente dos números e, esquivando-se daquilo que deveria ser seu foco principal: as pessoas (GIL, 2001, p. 20-21).

Ainda ao longo da década 80, a Universidade de Harvard desenvolveu um novo panorama da gestão estratégica de recursos humanos, buscando uma orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos. A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas, tanto no ambiente organizacional, quanto na forma com que as empresas vêem seus colaboradores.

Já havia nesta época uma classificação de três modelos de gerenciamento de pessoa: o modelo tradicional, o modelo de relações humanas e o modelo de recursos humanos: no primeiro, o gerente ordenava e vigiava seus subordinados; no segundo os gerentes deveriam reconhecer as expectativas dos funcionários e no terceiro – e mais completo – o gerente torna-se promotor de atitudes de autodeterminação e autogerenciamento entre seus subordinados (STAEHLE, 1990 apud FISCHER, 2002, p. 22).

O mundo dos negócios passa por mudanças contínuas, exigindo dinamismo organizacional que compreenda os sinais de um ambiente mutável e incerto, exigindo respostas rápidas e inovadas para desafios de toda ordem: globalização da economia, evolução das comunicações desenvolvimento tecnológico, etc... O impacto dessas influências pode ser sentido pelas pessoas e gestores que procuram apoio e suporte em uma gestão de pessoas mais estratégica e menos centralizadora.

A expressão “Gestão de Pessoas”, por sua vez, surge como uma oportunidade para substituir tanto na nomenclatura como na busca de solução para as demandas de excelência organizacional, a Administração de Recursos Humanos, ainda em vigor.

Além da excelência organizacional, a Gestão de Pessoas promove a gestão, propriamente dita, das várias pessoas envolvidas no processo organizacional, integrando os

colaboradores à empresa e proporcionando as melhores condições de trabalho para seus colaboradores. É uma parceira tanto dos colaboradores como da organização.

Ao colocarmos as pessoas e a organização lado a lado podemos verificar um processo contínuo de troca de experiências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para efetuar novas situações profissionais e pessoais [...]. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2014, p. 24).

A Gestão de Pessoas é representada tanto pelas pessoas que compõem a organização, como pelas organizações que agregam pessoas. Este entendimento deveria ser bastante esclarecedor, uma vez que, se não houver pessoas e organizações, não há necessidade de existir a terminologia Gestão de Pessoas.

Afinal as organizações são compostas de pessoas porque precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão. Equivalente a essa visão, as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais e realizar-se.

Quando a organização adota o enfoque sistêmico na gestão de seus recursos humanos, passa a apresentar determinadas características, tais como: interdependência das partes (*subsistemas independentes*), ênfase no processo (*sistema dinâmico e integrado*), probabilismo (*flexibilidade frente à instabilidade do mercado moderno*), multidisciplinaridade (*interatividade com as diversas áreas afins do saber*), concepção multicausal (*observação dos fenômenos e intervenção*), caráter descritivo (*descrição de objetivos e procedimentos em conjunto*), caráter multimotivacional (*oferece motivações diversificadas para a realização do colaborador*), participação (*para tomadas de decisões ter um feedback com os responsáveis dos vários subsistemas- empowerment*), abertura (*predisposição para ajustes*) e ênfase nos papéis (*clareza quanto à expectativa da organização em relação à sua função*) (DUTRA, 2001, p. 21-23, com acréscimos e grifos nossos).

Esse departamento específico das empresas deve preocupa-se com: descrição e análise de cargos, planejamento de Administração de Recursos Humanos, recrutamento e seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, plano de cargos, salários e remuneração, treinamento e desenvolvimento de pessoas, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar (CHIAVENATO, 2004, p. 13).

## 1.1 Do departamento pessoal ao recursos humanos estratégicos

Conforme o estudo de Gil (2001, p. 23-24), o termo Gestão de Pessoas veio modificar a Administração de Recursos Humanos, pois este caracterizava as pessoas apenas como recursos, comparando-as com os recursos materiais e financeiros da organização. Por isso, alguns autores que defendiam essa nova concepção de Gestão de Pessoas passaram a chamar de cooperados ou parceiros aqueles que antes eram denominados de funcionários ou empregados.

Ademais, administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo (*human resource management*), é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional empresarial nos Estados Unidos. Procura suplantiar a visão de departamento pessoal; uma área voltada prioritariamente para as transações e os trâmites burocráticos. O aparecimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente, quantos os custos dos outros fatores de produção. Este pensamento esteve na raiz daquilo que depois tornar-se-ia Gestão de Pessoas: a necessidade de gerenciar os funcionários como custos, elemento diferenciador de competitividade da época.

Atualmente as equipes de gestão de pessoas passam a ter em mãos uma responsabilidade das atividades estratégicas de orientação global. Neste sentido, as tarefas operacionais e burocráticas são delegadas para terceiros, enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional.

Ressalta-se o fato de que a empresa e o colaborador se relacionam reciprocamente, desta forma, é de suma importância que a área de Gestão de Pessoas desenvolva suas atividades de forma muito próxima da excelência, ou seja, o processo de Gestão de Pessoas deve integrar o processo de agregar com os demais processos, sendo eles, os de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas nas organizações.

Desde então, essa área vem passando por uma mudança de atuação tático-operacional, alicerçada como prestadora de serviços, para exercer uma atividade em nível estratégico. A Administração Estratégica de Recursos Humanos pode ser definida como: a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

A administração estratégica objetiva assessorar e cooperar para que a organização atinja seus objetivos, devendo caminhar junto ao planejamento estratégico da organização, sua posição é de subsidiar a alta direção nos assuntos relacionados como à qualidade dos talentos

que fazem parte do quadro da organização, ao desenvolvimento do colaborador e da organização e às políticas de manutenção dos Recursos Humanos.

Algumas características da administração estratégica são: reconhecer os impactos do ambiente organizacional externo e o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; apresentar foco no longo prazo; enfatizar a escolha e a tomada de decisão; considerar todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais; estar integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais, segundo Anthony et al (1996 apud ALBUQUERQUE, 2002, p. 38).

O papel dessa área é também ser parceira na configuração e no direcionamento de resultados estratégicos. Destarte podemos mencionar três capacidades genéricas essenciais como resultado do trabalho de Recursos Humanos estratégicos. São elas: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.

Para a compreensão teórica do leitor, preferimos acrescentar mais esses conceitos afins e intrínsecos ao modelo apresentado e coerentes com a evolução histórica desse processo.

### 1.1.1 *O capital intelectual*

O conceito de capital intelectual nestes últimos tempos ganhou enorme visibilidade e passou a ser debatido com uma maior intensidade entre empresários e acadêmicos. Segundo a ótica de Stewart, podemos depreender que:

[...] capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contabilistas estão familiarizados como propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro, constitui-se a matéria intelectual, sendo o conhecimento, informações, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza (STEWART, 1998, p. 13).

Diante desse pressuposto, observa-se que: diferentemente dos tradicionais ativos (propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro), o capital intelectual é intangível, por sua própria constituição (conhecimento, informação, experiência). Todo esse capital humano, atrelado aos objetivos da organização, gera benefícios tanto para as empresas e aperfeiçoa seu funcionamento, quanto para as pessoas que ali colaboram, afinal, gerando uma vantagem competitiva no mercado, agregando valor à organização e aos colaboradores proporcionando um diferencial de competência.

### 1.1.2 *O capital humano*

Para descrever o Capital Humano, Stewart (1998, p. 83), faz a seguinte comparação: Ao chegar o principal executivo da organização, ele dirige-se aos funcionários e faz a seguinte declaração: vocês são o nosso ativo mais importante! Evidentemente ele está fazendo referência àqueles colaboradores que sabem como melhor servir seus clientes de modo a proporcionar à empresa uma vantagem competitiva. Além do mais a pessoa na organização contribui diretamente para a inovação da empresa.

[...] os trabalhadores vêm aumentando, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. [...] de forma crescente, se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente (TERRA, 2001, p. 55).

Segundo, Terra (2001), reconhecidos dessa forma, os funcionários canalizam seus talentos para criação de produtos e melhores serviços. Através de treinamento, podem capacitar e melhorar seus conhecimentos e habilidades, para melhor atrair e satisfazer os desejos de seus clientes da melhor forma possível. Medir esse capital humano é possível, quando observa-se o nível de formação, de competência, bem como sua participação e motivação na organização.

### 1.1.3 *O capital estrutural*

Refere-se ao conhecimento contido na empresa: dados, as tecnologias, estruturas e sistemas, além das rotinas e procedimentos organizacionais. Esta infraestrutura serve de base para o capital humano e para o capital estrutural, através de equipamentos de informática, softwares, bancos de dados (STEWART, 1998, p. 98).

Pode-se considerar que essas capacidades não são únicas, mas indicam os resultados e delineiam papéis essenciais para os profissionais de Recursos Humanos, como o que deve ser realizado: os funcionários devem fortalecer os valores e os objetivos da empresa, os sistemas de pagamento devem ser criados visando levar os funcionários a se comportar de maneira coerente com a estratégia, programas de treinamento e desenvolvimento devem oferecer habilidades para a realização da estratégia e sistemas de gerenciamento incluindo, por exemplo, estruturas de equipe e processos de tomada de decisão.

[os círculos virtuosos de geração de conhecimento] ocorrem no momento em que as empresas cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem suas competências, de testarem suas diferentes idéias, de aprenderem com o ambiente e de estarem sempre buscando grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual e coletivo (TERRA, 2001, p. 55).

Enfim, essa evolução histórica nos faz refletir que um longo caminho foi percorrido, mas é essencial que a área de gestão de pessoas continue evoluindo, pois as organizações estão cada vez mais competitivas e com o mesmo acesso rápido às inovações tecnológicas torna-se mais difícil à busca pela vantagem competitiva. Dessa forma, o diferencial entre as empresas é o capital humano e são as pessoas que contribuem para a implementação de estratégias de negócios. O departamento de Recursos Humanos Estratégico deve estar alinhado ao planejamento estratégico da organização para possibilitar que elas atinjam esse objetivo.

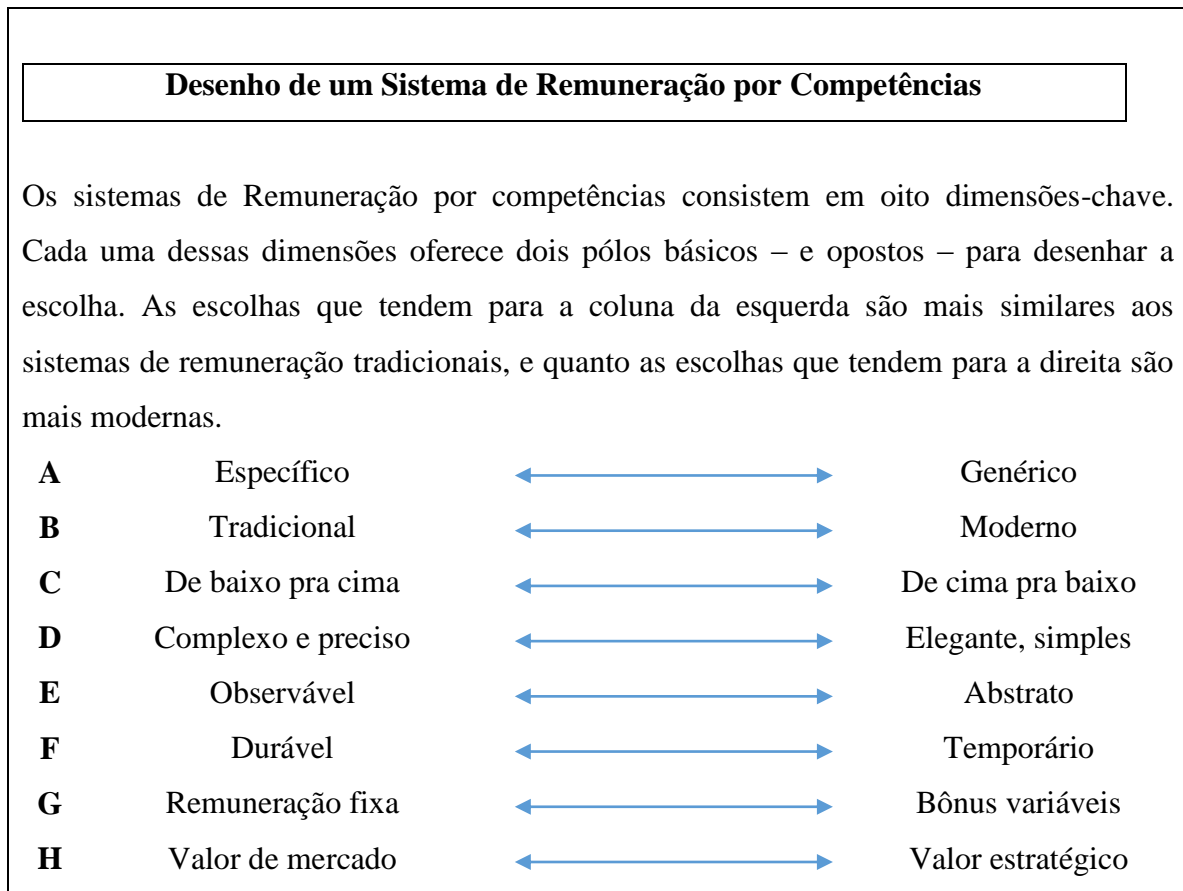
Apresentadas essas considerações, conduziremos a reflexão apontando diferenças ímpares entre os modelos, a fim de auxiliar no entendimento e na nossa linha de reflexão e discernimento de uma escolha que segue não somente a tendência da modernidade, mas que tem apresentado ótimos resultados para as organizações que a implementaram.

## **1.2 O aperfeiçoamento de um sistema**

Atualmente, na administração de Recursos Humanos, há uma tendência pela troca de sistema de gestão: a transição do sistema tradicional e pelo moderno. O primeiro baseia-se no cargo e o segundo nas competências individuais.

O Sistema por cargos tem sua origem na era industrial e é bastante influenciada pelo *Taylorismo* e o *Fordismo* (produção em série, mas sem foco na qualidade). Contudo, tem-se tornado cada dia mais obsoleto por não considerar as emergentes transformações do mundo globalizado, mostrando-se engessado em si mesmo (inflexibilidade), com remuneração congelada (sem visar o desempenho), centralização das decisões (sem a participação dos gerentes), não compatibilidade entre cargos e atributos (gera desconfiança), desalinhamento com as estratégias da empresa, incentivo do carreirismo e limitação da área de atuação dos funcionários. Em todo caso, possibilita certa coerência interna na organização (hierarquia) e proporciona uma certa equidade externa quando comparado com o mercado.



**Figura 1 - Desenho de um sistema de remuneração por competências**

Fonte: LAWLER III, 1998, p. 58.

O sistema por competência, originado na década de 1990, privilegia dentre outros, mais foco na estratégia da organização em vista do futuro e menor intencionalidade nas atividades cotidianas e operacionais, conta com a participação dos colaboradores, a implementação de estratégias (competências organizacionais), flexibilidade, remuneração variável, orientação “de cima para baixo” (da estratégia para as tarefas), além de certa ‘competitividade’.

Segundo Albuquerque e Oliveira (2001, p. 19-20), essas relações podem ser entendidas da seguinte forma:

- A) Quanto mais associadas a um cargo específico, as competências se tornam menos gerais. Porém, relacionadas aos objetivos estratégicos, elas tendem a ser menos específicas, e se aplicam a todos os funcionários da organização.
- B) Existe a possibilidade de o sistema enfatizar as competências existentes, bem como criar novas competências, que estejam alinhadas às estratégias da organização.

- C) As competências são determinadas a partir da prática desempenhada, em direção à estratégia da empresa. Porém, ao partir das estratégias para as funções, pressupõe-se que competências e estratégias já estejam alinhadas.
- D) É possível definir as competências requeridas de forma complexa e precisa. O risco é a alta especificidade, que gera uma grande dificuldade – e custo – para a revisão periódica do sistema.
- E) Quanto mais observáveis as competências requeridas, mais são relacionáveis com as necessidades técnicas do trabalho, além de serem assimiladas e desenvolvidas mais facilmente pelos funcionários.
- F) Embora a mentalidade seja de um plano de competências durável, o sistema necessita ser sempre reavaliado, para fins de aperfeiçoamento, haja vista as mudanças constantes e rápidas do mundo moderno.
- G) Especialistas aconselham, a utilização de pagamento fixo para competências duráveis, e bônus variáveis para remunerar competências temporárias.
- H) Utiliza-se o mercado como valor de referência, mas com a opção de remunerar acima ou abaixo, de acordo com o valor estratégico de cada competência.

Sob a ótica de Fleury (1999), por competências pode-se entender como o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor financeiro à organização e social ao indivíduo.

As posições defensivas dão lugar a um desenvolvimento de montagem competitiva que se sustente e a estratégia alinhada ao mercado passa a ser uma estratégia que pressupõe que o mercado apresenta tantas mudanças e possibilidades que torna uma visão consistente para ‘criar’ as oportunidades de realização (FLEURY, 1999 *apud* ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p.17).

**Quadro 1 - Os princípios da organização baseada no conhecimento**

<b>Item</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Moderno</b>
Pessoa	Gerador de Custo	Gerador de Receita
Poder	Nível Hierarquia	Nível de Conhecimento
Gerencia	Supervisionar	Apoiar
Informação	Instrumento de controle	Instrumento de comunicação
Clientes	Unidirecional	Interativo

Fonte: TERRA, 2001, p. 57.

### **1.3 Mercado globalizado: alto índice de instabilidade e competitividade**

O mundo moderno é marcado pelas imprevisibilidades, por conta das frequentes mudanças. Essas transformações constantes no ambiente organizacional, as mudanças tecnológicas, a globalização da economia e a concorrência entre as empresas estão modificando a forma de administrar as organizações, fazendo com que estas repensem suas práticas e modelos.

Não se vive mais aquela época de estabilidade em que as mudanças ocorriam lentamente, decorrentes de causas e efeitos, que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível. A globalização desse processo identifica numerosas variáveis, atuando simultaneamente: incertezas econômicas, avanço da tecnologia, complexidade das relações, hábitos de vidas e dos valores, contradições políticas e sociais, posicionamento ecológico, confrontações ideológicas, expectativas dos trabalhadores, agressividade da concorrência e exigências de mercado (LUCENA, 2004, p. 13).

Com a área de gestão de pessoas não foi diferente. Os modelos de gestão foram evoluindo com o passar dos anos. Inicialmente, a estrutura era de departamento pessoal, voltada para trâmites burocráticos. Posteriormente, passou para gestão do comportamento humano e, atualmente, a gestão estratégica articula a forma de atuar com a estratégia corporativa da empresa.

O ambiente mercantil atual sugere que, para não perder seus espaços, por conta da competitividade, muitas organizações sentem-se obrigadas a serem, permanentemente, reinventadas e investirem demasiadamente em setores de tecnologia e conhecimento, a fim de que a participação econômica não seja afetada de tal forma a negativar o saldo, configurando perdas para a empresa.

O próprio ambiente de mudança exige por parte da organização um movimento constante, a fim de ajustar-se às novas demandas, firmando o desafio de ter uma visão que vá para além da colocação de um produto no mercado, mas que assegurem aos consumidores credibilidade, qualidade, rapidez.

Neste sentido é que podemos acenar para a necessidade de uma flexibilidade em detrimento da rigidez dos padrões administrativos.

Diante deste fato o desafio de produzir mais e melhor, vai sendo, aos poucos, substituído pelo desafio de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Tudo isso numa velocidade inacreditável.

Se, por um lado, pioneirismo e velocidade são condições *sine qua non* para se competir nesse mercado, por outro, é evidente que as empresas que melhor focaram seus esforços em algumas competências-chave e áreas do conhecimento serão aquelas que também estarão obtendo os melhores resultados (TERRA, 2001, p. 105).

Com o advento da internet, a velocidade com a qual as situações têm se transformado vem acelerando a cada dia. “A revolução que está sendo proporcionada pela Internet também apresenta oportunidade de *insights* interessantes, pois ela acelera tudo” (TERRA, 2001, p. 105). Para poder acompanhar este ritmo frenético, com caráter de superação, é imprescindível o uso da tecnologia a favor da organização, bem com estar antenado com as novas linguagens da modernidade.

A despeito disso e diante da complexidade sempre crescente dos desafios, não há mais possibilidade de concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações. É neste sentido que podemos entender a afirmação de Terra quando diz que:

As empresas ‘mais avançadas’ são aquelas que estão derrubando as paredes funcionais e criando ‘teia impecável’ entre invenção, projeto, fabricação, vendas, logística e serviços, e permitindo que as decisões, assim como a criação, captação e codificação do conhecimento estejam correndo nos níveis mais baixos da organização (TERRA, 2001, p. 54-55).

Pela mentalidade recorrente, é justo observar também que os produtos oferecidos no mercado pelas várias empresas concorrentes estão classificados como sendo produtos de baixo valor agregados (*commodities*), o que torna as soluções similares e não proporciona a evolução esperada e acirra a competitividade. Para além, disso, não custa recordar a expectativa dos clientes que estão cada vez mais exigentes e sedentos de novidade que auxiliem mais eficazmente em desempenhar suas funções ou fazer uso de produtos de qualidade e que sejam mais arrojados. Nesta situação específica, é possível considerar, então, que o maior diferencial de uma organização é o seu recurso humano e não o produto em si. Os primeiros são únicos e irrepetíveis, ao contrário dos segundos, facilmente plagiados.

Há que se considerar que essas transformações se dão com o contributo do ser humano impossibilitando, portanto, a exclusão desse processo. Isso requer “esforço permanente e readaptação e de assimilação de novos conhecimentos” com maior exigência de qualificação (novas responsabilidades e riscos) e flexibilidade (para conviver com a instabilidade).

O ser humano neste contexto, constitui a força vital para a realização de empreendimento empresarial. Como consequência, os problemas de equacionamento das necessidades humanas não se esgotam com a aparente

simplicidade de manter os que apresentam bom desempenho e substituir aqueles que não correspondem (LUCENA, 2004, p. 16).

Contemporaneamente a esse movimento e diante da exigência de mentalidade, observa-se uma evolução na relação com os empregados, sobretudo aqueles que estão na base da pirâmide hierárquica: opta-se clara e objetivamente pela qualificação e pelo investimento no conhecimento tácito. “Espera-se que os empregados sejam muito mais bem qualificados e que a gerência seja capaz de comunicar as estratégias da empresa de modo que eles possam tomar decisões alinhadas com estas” (TERRA, 2001, p. 55).

O grande desafio apresentado às várias organizações que desejam destaque, portanto, está em convergir potencial e qualificação dos colaboradores para obter um alto desempenho organizacional.

## 2 MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão por competências configura-se como desafio às organizações que pretendem se estabelecer no mundo pós-moderno e de uma competitividade mercantil bem complexa. Para tanto é conspícuo a necessidade de desenvolver ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição marcada pela eficiência e eficácia alinhadas às estratégias da organização.

Após a demonstração evolutiva ao longo da história desse sistema, percebemos que a sua concretização ou operacionalização dá-se por meio dos vários modelos de competência. Todavia, esses mesmos modelos podem ser problemáticos à medida em que assumem determinado conceito de competência, enquanto fundamento da prática de gestão de pessoas.

Na constatação de Dutra, na década de 90 iniciou-se a tentativa de entrega de um conceito de competência que contemplasse no seu bojo uma estrutura de gestão mais global, uma vez que, até então apenas alguns aspectos da gestão de pessoas eram abordados, além de estar mais adequado à realidade brasileira.

Entre os anos de 1996 e 1997 conseguiu-se transformar os conceitos em verdadeiros instrumentos de gestão, e a partir deles discutir aspectos importantes da própria gestão. São eles: “entrega exigida pela organização” (abordagens metodológicas para a determinação das entregas requeridas das pessoas), “caracterização da entrega” (forma de descrever a entrega requerida, que deveria ser facilmente identificável e mais objetiva possível) e “forma de mensurar a entrega” (elaborar escala para mensurá-la) (DUTRA, 2014, p. 22-23).

Essas discussões foram importantes para a validação do conceito de competência e sua transformação em instrumento de gestão. Foi também importante para consolidar a agregação de outros conceitos ao de competência, visando a obtenção de resultados necessários [...]. Outro aspecto relevante foi a consolidação de abordagens metodológicas para a concepção e a implementação de um sistema de gestão de pessoas integrado com base em competências [...]. Finalmente vale ressaltar que percebemos com maior nitidez a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa através da discussão das competências organizacionais (DUTRA, 2014, p. 23).

Assim como Dutra (2014), a tendência dos teóricos direciona o pensamento de que o conceito deve estar diretamente relacionado e integrado à noção de três conceitos básicos: espaço ocupacional, agregação de valor e nível de complexidade no trabalho realizado.

A noção de competência se articula à de complexidade, à medida em que as pessoas com maior nível de desenvolvimento [tempo/experiência (pessoal) ou conhecimento tácito –

*know-how*/maturidade profissional/espço que organização disponibiliza] são capazes de maior abstração. Isto é, uma mesma competência exercida por duas pessoas diferentes é entregue com níveis de complexidade diferenciado.

Toda essa complexidade só pode ser alcançada num espaço ocupacional, entendido como sendo o conjunto de atribuições e responsabilidades assumidas pelo colaborador. Desse modo, as demandas da organização influem diretamente no exercício da competência individual, impondo limites ou ampliando a ação do profissional.

Arelado às noções de competência e complexidade está o pensamento de que profissionais que tenham níveis de complexidade mais altos agregam mais valor à empresa. Isso reflete inclusive na sua posição hierárquica, bem como na remuneração. Conforme Hipólito (2001) explica:

A associação entre o nível salarial e o valor agregado pelo trabalho é natural, uma vez que o emprego consiste basicamente na existência de um contrato pelo qual a empresa *'se apropria do valor gerado por um trabalho de determinado tipo por um número de horas específico por semana, em troca de pagamento'*. Assim, o posicionamento das pessoas na estrutura resultante (hierarquia salarial) deve ocorrer de forma a possibilitar seu equilíbrio psicoeconômico, ou seja, quando o nível de trabalho do profissional corresponde a sua capacidade e a pagamento equitativo com aquele trabalho (HIPÓLITO, 2001, p. 68, grifo no trabalho original).

Ainda nesta temática, Dutra acrescenta que:

O espaço ocupacional surgiu inicialmente como expressão para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas. Gradualmente, tornou-se um conceito que procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega. Se uma pessoa agrega valor à medida em que assume responsabilidades e complexidades mais complexas, não é necessário promovê-la para que a pessoa possa agregar valor. A pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa. Esse processo, que chamaremos de ampliação do espaço ocupacional, ocorre em função de duas variáveis: as necessidades da empresa, negócios e meio (**estratégias organizacionais**) e a competência da pessoa em atende-las (**competências individuais**) (DUTRA, 2014, p. 51, acréscimos e grifos nossos).

Desse modo a empresa paga mais porque reconhecendo que as competências do profissional agregam mais valor à organização. Ademais, essa agregação de valor está diretamente relacionada ao espaço cedido pela organização, oferecendo maior responsabilidade de maior complexidade. Esse ciclo só pode acontecer, porque tais atribuições são ofertadas à medida em que o profissional torna-se mais desenvolvido (DUTRA, 2014, p. 37-53).

## 2.1 Competência e o seu *devoir* conceitual

A palavra *competência* está em uso no jargão popular e designa uma pessoa qualificada para realizar algo. Todavia, este conceito traz em si uma complexidade, o que faz dele uma constante aprofundamento e construção contínua.

No âmbito da administração esse conceito é explorado de forma organizacional e individual. Lidos, respectivamente, no campo da estratégia e da literatura de recursos humanos: organizacionais e individuais.

No mundo do trabalho a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes (ou seja, variáveis de *input*), e outros, à tarefa, aos resultados (variáveis de *output*) (FLEURY, 2004, p. 26).

Levando em consideração o estudo de Fernandes e Fleury (2007), destacamos que Parry considera que nos Estados Unidos as competências são interpretadas comumente como *inputs* “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam o desempenho do indivíduo” (Conhecimentos, Habilidade e Atitudes – CHA). Já na Europa, esse mesmo conceito é encarado como sendo *outputs* “os empregados demonstram competência quando atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho” (Agregação de valor).

A divisão de autores por linhas de pesquisas pode ser feita de três tendências conceituais:

a) Os que sustentam que as competências “constituem certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam para demonstrar ações específicas apropriadas”, entre eles Boyatzis e Spencer e Spencer para quem competências são “características subjacentes de um indivíduo causalmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação”;

b) Os que defendem a competência como ação. Dentre eles Le Boterf, que afirma não haver outra competência que a competência em ação, ou seja, “a competência não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade” e Zarifian que tem o conceito fundamentado na iniciativa e no ato do “indivíduo de assumir responsabilidade diante das situações profissionais com as quais se depara” (inteligência prática);

c) Os que mais bem equilibram as duas concepções. Trata-se de Dutra (entrega) e Fleury e Fleury (saber agir responsável; não se limita ao estoque de conhecimento, agrega valor econômico e social). O conceito está associado à noção de entrega (aquilo que a pessoa



pode e quer entregara à organização), haja vista que mesmo tendo conhecimentos, habilidades e atitudes, a organização pode ou não se beneficiar deles. Faz-se necessário a diferenciação de resultado e entrega. O primeiro é pontual, mensurável e pode ser influenciável por fator externo (sorte ou esforço), enquanto a entrega é mais perene e está ligada à capacidade e contribuição. Além disso ela agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FERNANDES; FLEURY, 2007, p. 105).

Olhando sob estas duas óticas complementares, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que dão suporte para o alto desempenho. É um estoque de recursos que o indivíduo detém. Nesse caso a avaliação é feita levando em consideração o conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

O debate francês a respeito de competência nasceu nos anos 70, justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria), procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

No âmbito organizacional, o conceito surgiu em 1973, com um artigo de McClelland. Ainda em estado germinativo, foi motivo para iniciar entre psicólogos e administradores um debate sobre esse conceito. Em seu artigo, McClelland, infere que a competência “é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (alta performance – CHA). Desse modo, ele diferenciava competência de aptidão, este último como talento natural da pessoa, o que pode vir a ser aprimorado de habilidades (que seriam a demonstração de um talento particular na prática), e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Na década de 80, Richard Boyatzis, reanalisando os dados dos estudos realizados identificou um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior (DUTRA, 2014, p. 21-22).

Observa-se que, enquanto prevaleceu o modelo *taylorista* e *fordista* de organização do trabalho e de definição das estratégias empresariais, o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser qualificados e certificados pelo sistema educacional (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Destarte, o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação. Ela não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos, nem tampouco limita-se à simples tarefa. Ela é inteligência prática de situações que apoiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam. O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, “mas torna-se prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (FLEURY, 2004, p. 29).

### **Quadro 2 - Competências do profissional**

<b>Saber agir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Saber o que e porque faz.</li> <li>❖ Saber julgar, escolher, decidir.</li> </ul>
<b>Saber mobilizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.</li> </ul>
<b>Saber comunicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.</li> </ul>
<b>Saber aprender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trabalhar o conhecimento e a experiência.</li> <li>❖ Rever modelos mentais.</li> <li>❖ Saber desenvolver-se propiciar o desenvolvimento dos outros.</li> </ul>
<b>Saber comprometer-se</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.</li> </ul>
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.</li> </ul>
<b>Ter visão estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.</li> </ul>

Fonte: Fleury; Fleury, 2004, p. 31).

Ademais, as competências devem agregar valor social ao indivíduo e valor econômico para a organização. Há de se considerar que este “valor econômico” não está restrito à questão meramente financeira, mas aos ganhos reais (estruturais e tecnológicos), frutos do

conhecimento do indivíduo ‘estocado’ e partilhado de modo concreto na organização por meio de implementações de melhorias nas várias áreas afins.

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimento da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos e introduzir tecnologias (DUTRA, 2014, p. 31).

Para todos os efeitos usaremos, para a análise das competências individuais e como conceito fundamental a definição apresentada por Dutra e Fleury e Fleury (2004), quando afirmam que a competência é “ um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recurso habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2004, p. 30; DUTRA, 2014, p. 24).

Divergindo de outros autores que procuravam discutir a questão tentando entender, como competência, a agregação de valor à organização, Dutra aponta para a compreensão de competência atrelada ao conceito de *entrega*.

## 2.2 Competências individuais nas organizações

Segundo estudo realizado por Fernandes e Fleury (2007, p. 108-110) é a partir da noção de competência individual de modo orgânico e calcado na prática de gestão de pessoas, que podemos estabelecer modelos de competência, ferramentas que auxiliam na descrição de capacitações-chave (competência organizacional) em vista do desenvolvimento do trabalho.

Esses modelos “têm evoluído de uma teoria sobre a performance individual para uma abordagem focada no aperfeiçoamento da performance organizacional” e podem ser identificados em quatro gerações:

a) A primeira geração enfoca no aspecto comportamental. A competência é vista como *input*, a incorporação da complexidade e a visão abrangente. Seu maior objetivo é, a partir de produção documental, uniformizar o corpo funcional da empresa (*assessment*);

b) A segunda geração parte da definição da competência como CHA. A partir daí definem-se competências individuais e grupais. Tal modelo não distingue claramente as duas

dimensões da competência (*estoque – inputs – CHA*, agregado à *entrega – outputs –*), nem considera os níveis de complexidade e suas consequências (>complexidade > exigência de competência);

c) A terceira geração incorpora o conceito de complexidade. Cada competência é descrita levando em consideração seu nível de complexidade (*work levels*). Esse modelo prevê o *assessment* do funcionário em relação às descrições de competências de seu *work level* e apresenta avanços em relação aos seus antecessores, mas falta-lhe explicitar a distinção e dimensão relacional entre estoque e entrega;

d) A quarta geração é a mais abrangente e é representada pelo modelo de Dutra. É mais completo porque incorpora o conceito de competência (*estoque – inputs/requisitos e entrega – outputs*) com a noção de relação equilibrada entre competência-complexidade e relacionado ao espaço ocupacional (complexidade da entrega) e agregação de valor ao negócio.

Para melhor apreensão do conceito de competência individual, faz-se necessário explorar com maior profundidade o conceito de entrega.

Segundo Dutra (2014, p. 28-29) a pessoa é avaliada e analisada em função da sua capacidade de entrega (suas realizações e atos) que está para além da formação acadêmica e da experiência, leva-se em consideração o modo como a pessoa atua, a forma de entregar o trabalho e suas realizações a fim de se obter os resultados pretendidos. Em outras palavras, a entrega não um fazer por fazer, mas um fazer pautado nas descrições formais de competências estabelecidas pela organização.

No entanto, o sistema tradicional concebido a partir do conceito de cargos, vê as pessoas pelo que fazem. Esse é um dos principais descompassos. Ao fazer a análise das pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, a realidade torna-se distorcida.

Por exemplo: dois funcionários com as mesmas funções e tarefas têm atitudes diferentes de execução frente a uma mesma situação problemática. Um pode trazer soluções com muita eficiência e eficácia. O outro, por sua vez, pode evitar que o problema aconteça (se antecipa frente à provável situação-problema). Para muitos o mais valioso seria aquele que deu soluções para o problema (pelo feito), porém, aquele que antecipou-se à situação, demonstra a entrega esperada.

Levar em consideração este princípio da *entrega*, contribui para que a avaliação da pessoa seja mais adequada, possibilita uma melhor orientação para o desenvolvimento a fim de se estabelecer recompensas.

Fomos educados a olhar as pessoas pelo que fazem e é desta forma que os sistemas tradicionais as encaram. Intuitivamente valorizamos as pessoas por seus atos e realizações e não pela descrição formal de suas funções ou atividades. Ao mesmo tempo somos pressionados pelo sistema formal e pela cultura de gestão a considerar a descrição formal, gerando distorções em nossa percepção da realidade (DUTRA, 2014, p. 28).

Compreender as etapas de gestão de competências torna-se um imperativo. O processo de operacionalização de um sistema de Gestão por competências passa, necessariamente, por três fases: 1) identificação e definição da estratégia da empresa; 2) desdobramento em competências grupais ou por áreas, sempre alinhados às competências individuais e 3) elaboração do modelo de competências e as respectivas ferramentas: remuneração, treinamento, recrutamento e seleção, programas de carreira (KOCHANSKI, 1998, p. 27).

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 dos seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

Para obter boas descrições de competências, Bruno-Faria e Brandão (2003) sugerem: a) utilizar verbos que expressem ações concretas, ou seja, que possam representar comportamentos observáveis no trabalho; b) submeter as descrições à crítica de pessoas chave da organização, objetivando verificar possíveis inconsistências; c) realizar validação semântica das competências descritas, no intuito de que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

O mapeamento das competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacunas de competência, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. Para a descrição das competências procura-se apresentar um desempenho ou comportamento, indicativo daquilo que o colaborador deve fazer, seguindo uma linha de raciocínio: verbo + objeto da ação, acrescido de um critério (qualidade) e uma condição (meio) (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182-183).

Essa nossa reflexão inicial quer apontar para a necessidade de uma mudança de paradigma por parte dos gestores em suas organizações. Uma vez que os sistemas tradicionais não mais se adaptam à realidade vivida atualmente pelas empresas. “A eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 189).

Embora sua implementação não seja tão complexa e requeira alguns métodos e instrumentos específicos, o modelo de gestão por competência é determinante no processo de desenvolvimento do capital humano. Sua maior dificuldade está no fato de aplicar bem o conceito de competências e nos aspectos comportamentais quando se trata de entender o funcionamento do referido sistema. Ter a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, e processos bem definidos são alguns dos passos fundamentais para a sua adoção.

Em todo caso, essas dificuldades são compensadas pelas diversas vantagens que o sistema de gestão por competência traz:

Maior flexibilidade, facilidade em recompensar devidamente os funcionários, estimulando o desenvolvimento de novas características necessárias ao Negócio; alinhamento da estratégia da Empresa com a Estratégia da Gestão de Pessoas; maior facilidade para manter o sistema; descentralização das decisões de RH, dando maior autonomia aos gerentes, entre outras (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p. 24).

É importante destacar também que pelo seu caráter dinâmico, uma competência pode ganhar ou perder certa relevância num espaço de tempo. Para tanto, é recomendável que defina não apenas o seu grau de importância, mas também preveja sua relevância futura. Isso permitiria agir proativamente, desenvolvendo, no presente, competências que serão importantes no futuro (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 190).

Competências não são estáticas: à medida que alguém se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional, torna-se mais valiosa à empresa, cresce o valor que agrega ao negócio e, por extensão, faz-se merecedora de maior remuneração. Tal movimento coincide com a própria noção de carreira: crescimento do nível de complexidade em que uma pessoa desenvolve seu trabalho ao longo do tempo (FERNANDES; FLEURY, 2007, p. 110).

Assim, a gestão das competências é flexível o bastante para ser adotada em empresas de qualquer porte, desde pequenas organizações até multinacionais, mostrando ser viável e eficiente em múltiplos cenários.

### **3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: SISTEMA ALINHADO E ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Até aqui ficou evidente que o gerenciamento de pessoas é uma ciência em constante evolução e repleta de desafios. A gestão por competências tem se apresentado como uma resposta alternativa aos modelos que já estão em vigor na maioria das instituições e que carecem de aperfeiçoamento.

Modelos de gestão de pessoas são formados por estruturas, processos, sistemas, profissionais especializados que atuam com o objetivo de apoiar a gestão dos contratos psicológicos que predominam em uma organização. Assim, esse modelo de gestão de competências surge para estruturar e instrumentalizar as práticas de Recursos Humanos, como recrutamento e seleção, carreira, treinamento, desenvolvimento e remuneração.

Nos dias de hoje é consenso dizer que toda organização depende do desempenho humano para o seu sucesso. Seguindo esta ótica, tudo o que interfere ou influencia as relações organizacionais (externa ou internamente) pode ser objeto do modelo de gestão de pessoas. Além do mais constata-se com o modelo de gestão de pessoas inúmeras melhorias significativas em termos de eficiência e eficácia na execução das tarefas, reconhecimento e motivação dos colaboradores, entre outros benefícios (FISCHER, 2010, p. 60).

Para Terra (2001, p. 104-105) “mesmo as empresas tidas como industriais dependem essencialmente de uma das poucas habilidades, conhecimento ou competências-chave para desfrutar de vantagens competitivas consideráveis”. Segundo essa visão, o fator crítico de êxito empresarial passa a ser a capacidade das empresas em dominar um conjunto limitado de habilidades e áreas de conhecimento das pessoas que compõem a organização e que são não apenas relevantes, mas extremamente importantes para si mesma e seus clientes ou consumidores.

O autor aponta para a importância de as empresas criarem processos efetivos de conversão entre os conhecimentos individuais, coletivos, tácitos e explícitos, que resultam em novos produtos e processos. Seu sucesso não é fruto das tradicionais fontes de sucesso empresarial, como tecnologias estáticas de produtos e processos, mercados regulados ou protegidos, economias de escala etc. Elas têm seu sucesso por causa de seu foco, sua cultura organizacional e da maneira como gerenciam sua força de trabalho.

Ademais, a capacidade de liderança, organização e o gerenciamento da força de trabalho são fundamentais para qualquer estratégia competitiva, pois são vantagens e ativos

difíceis de ser imitados. É desse modo que podemos refutar as explicações reducionistas e/ou tradicionalistas e porque não dizer também, equivocadas, que creditam o sucesso das empresas a fatores ligados a fontes baratas de financiamento, excelência de manufatura, relações intrincadas entre empresas e governos, práticas de administração de recursos humanos, etc...

Carbone (2006, p. 50-55), em sua pesquisa, nos apresenta de modo singular e objetivo as etapas que compõem esse sistema, que como tal passa pela organicidade de subsistemas que se complementam mutuamente, mas que são também indispensáveis para a eficácia da gestão.

Tudo parte da captação, porta de entrada do sistema. Ela refere-se às ações de recrutamento, seleção e integração de pessoas no ambiente organizacional. A ênfase aqui está na eficácia, uma vez que agregar pessoas está direta e estreitamente ligado à aquisição de novas habilidades e capacidade que permitam a organização atingir seus objetivos estratégicos.

Coerentemente atrelado a esta visão, passamos a considerar que selecionar as pessoas por competência, constitui parte integrante e essencial neste processo de alinhamento, pois busca-se o capital humano que tenha competências, mesmo que sejam em potencial, que se alinhem às competências essenciais (estratégias) da organização.

Em decorrência das novas demandas das organizações sobre os indivíduos, como iniciativa, autonomia, criatividade, trabalho em equipe etc., o recrutamento e a seleção estão, cada vez mais, sendo destacados como função mais estratégica diretamente relacionada à administração de Recursos Humanos. O raciocínio, por detrás dessa ênfase, é que a capacidade cognitiva, a criatividade e a motivação individual, assim como a capacidade de trabalhar bem em grupos, embora possível de ser melhorada e facilitada pela organização, são características pessoais que os indivíduos desenvolveram ao longo de suas vidas e, por isso mesmo, dificilmente modificáveis em sua essência. São, portanto, uma das decisões de investimento mais importantes para as empresas intensivas em conhecimento. Pode-se mesmo dizer que as empresas concorrem, de fato, em dois mercados, o de clientes e o de funcionários (TERRA, 2001, p. 142).

Uma vez que as estratégias são descritas, de forma clara e distinta, é possível realizar o diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais e humanas) – *gap* – ou a “lacuna” ou “brecha” entre as competências necessárias. Este estudo tem sua relevância no fato de demonstrar através de dados concretos o que ainda falta aos colaboradores para se atingir as metas estabelecidas no projeto da organização. Essa identificação deve ser vista como procedimento contínuo e pode ser realizada mediante análise documental (avaliações, entrevistas, dentre outras).



O desenvolvimento (capacitação), por sua vez, está diretamente relacionado ao aprimoramento das competências internas e na organização tem o direcionamento voltado para o aprimoramento dos potenciais do indivíduo, visando sua melhoria gradativa e constante.

Nota-se que neste sistema de gestão, contempla-se também a avaliação a fim de mensurar não somente o desenvolvimento ou os resultados do modelo de gestão, mas também dos profissionais colaboradores. Esse espaço deve ser constantemente revisitado, pois será a partir dele que a organização terá a oportunidade de verificar se suas ações têm sido eficazes, no alcance dos objetivos traçados e apurar o processo de gestão do desempenho dos seus colaboradores. Proporcionar um momento de parada é essencialmente importante para a manutenção do sistema, contribuir diretamente para o seu constante melhoramento.

Seguindo essas etapas fidedignamente é possível traçar planos de ação, meios de operacionalização que sejam mais eficazes, além de rever aspectos demasiadamente insignificantes em prol da eficiência da organização.

### **3.1 Competências organizacionais e individuais**

As competências podem ser atribuídas tanto a organizações quanto a pessoas, cada qual com suas peculiaridades.

As competências organizacionais decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e “são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelecem as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere”.

Dutra compartilha da mesma definição de competências individuais dada por Maria Tereza Fleury, quando define: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (DUTRA, 2014, p. 23-24).

Segundo estudo realizado por Fernandes e Fleury (2007, p. 108) é possível estabelecermos algumas características da competência individual nas organizações:

a) A competência individual é conceito com duas dimensões: estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes à montante, e entrega do estoque à jusante<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Jusante e montante são lugares referenciais de um rio pela visão de um observador. Jusante é o fluxo normal da água, de um ponto mais alto para um ponto mais baixo. Montante é a direção de um ponto mais baixo para o mais alto. A jusante é o lado para onde se dirige a corrente de água e montante é a parte onde nasce o rio. Por isso, se diz que a foz de um rio é o ponto mais a jusante deste rio, e a nascente é o seu ponto mais a montante.

b) Associado ao desenvolvimento da competência, está o conceito de complexidade: maior complexidade, maior competência;

c) O aumento de complexidade e por conseguinte de competência tem relação direta com as demandas organizacionais;

d) O nível de competência varia segundo o grau de formalização ou explicitação do conhecimento adquirido;

e) Maior complexidade de entrega e exercício de competências é diretamente proporcional ao valor que o profissional agrega ao negócio.

É bastante significativo levar em consideração a constatação de que, com a implementação do conceito de competência, as empresas foram naturalmente criando escalas de diferenciação por níveis de complexidade, associadas com os diferentes níveis de entrega da competência (DUTRA, 2014, p. 34).

### **3.3 Interação entre uma e outra: a inevitável troca de competências**

Neste processo em constante evolução, essas competências tornam-se patrimônio tanto da organização quanto do indivíduo. Precisamente é este o ponto que vai interagir diretamente com a competitividade e diferenciação entre as organizações e as pessoas. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. Ou seja, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.

O conceito de competência organizacional estimula a discussão sobre como compatibilizar as competências organizacionais e individuais. Dessa forma, as competências humanas não mais derivariam das trajetórias de sucesso de pessoas dentro da empresa, e sim dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais [...]. Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas a carreira e remuneração [...]. Hoje, a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço organizacional permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões (DUTRA, 2014, p. 34-35).

É neste sentido que podemos afirmar que existe uma relação intrínseca entre as competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais

deve estar vinculado à reflexão sobre competências organizacionais, tendo em vista a contribuição mútua e recíproca entre elas. Pois, à medida em que as pessoas colocam em prática o patrimônio de conhecimento da organização, elas implementam as competências organizacionais e fazem sua adaptação ao contexto, aprimorando-as ou modificando-as. Haja vista que o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com a organização.

A forma de competir influencia o estabelecimento de competências organizacionais, ou seja, existem competências organizacionais típicas de uma organização que se enquadra em determinada categoria. Cabe o mesmo para as competências individuais. Na organização cuja forma de competir se caracteriza pela excelência operacional, naturalmente a pessoa deverá atender a um conjunto específico de exigências (DUTRA, 2014, p. 26).

**Quadro 3 - Relação entre intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais**

<b>Estratégia</b>	<b>Competências Organizacionais</b>	<b>Competências Individuais</b>
Volume de vendas Excelência operacional (bens de consumo, <i>commodities</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Processo produtivo</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Monitoramento de mercado</li> <li>• Comercialização</li> <li>• Parcerias estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação a custos e qualidades</li> <li>• Gestão de recursos e prazos</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Interação com sistemas</li> <li>• Multifuncionalidade</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> </ul>
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação de produtos e processos</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Monitoramento tecnológico</li> <li>• Imagem</li> <li>• Parcerias tecnológicas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de inovação</li> <li>• Comunicação eficaz</li> <li>• Articulação interna e externa</li> <li>• Absorção e transferência de conhecimentos</li> <li>• Liderança e trabalho em equipe</li> <li>• Resolução de problemas</li> <li>• Utilização de dados e informações técnicas</li> <li>• Aprimoramentos de processos/produtos e</li> </ul>

		participação em projetos
--	--	--------------------------

Fonte: DUTRA, 2014, p. 27.

Nota-se que as entregas dos gerentes financeiros são bem distintas, apesar de as descrições dos cargos serem semelhantes. Este quadro fundamenta o exposto acima no que diz respeito à influência por parte da organização em relação às competências individuais do colaborador, o que determina potencialmente no processo de recrutamento e seleção, nos processos de ascensão, de valorização e etc. Ademais, deixa discrepante a diferença entre competência e atividade desenvolvida.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2014, p. 24).

Qual é então, a razão para se alinhar as competências dos colaboradores às estratégias da organização (missão, visão de futuro e objetivos/metas)?

A visão determina o estado do futuro desejado pela organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11). Antes de mais, definir o foco (visão) ou os objetivos estratégicos, é estabelecer indicadores de desempenho e metas. Esses objetivos são os desígnios que se pretende atingir, pode-se dizer que é a situação em que a organização almeja estar num determinado período de tempo. É, considerando os objetivos estratégicos claramente definidos, que torna-se possível a definição de indicadores de desempenho e as metas.

Lucena (2004, p. 16-18) contribui para a questão ressaltando que o planejamento estratégico de recursos humanos é um processo gerencial de identificação e análise de necessidades organizacionais de recursos humanos, bem como a implantação e desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que possam satisfazer as necessidades reais, num período de tempo, seja ele, curto, médio ou longo, objetivando a realização das estratégias da organização.

Em outras palavras, trata-se de convergir a força dos recursos humanos para alcançar os objetivos da organização, e necessariamente, num movimento oposto, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores. Desse modo, ao melhorar a

qualidade de seus recursos, as pessoas passam a criar vantagem competitiva, fazendo com que a organização sobressaia às demais empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Que mudar é preciso muitos concordam, mas são poucos os que assumem de peito aberto este desafio lançado e relançado todos os dias das nossas finitas vidas. Gerenciar mudanças está para além da sorte e da coragem, ela tem seu repouso na organicidade da técnica bem meditada e aplicada. Reinventar-se nesse mundo é imperativo de sobrevivência.

O caminho natural de uma organização que está e bem estruturada é o crescimento e com ele o aumento da demanda no que se refere a complexidade de recurso seja para a operacionalização, bem como para o humano, diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Surge então a necessidade de se investir pesado em recursos materiais, financeiros e tecnológicos, tudo, enfim, concorrendo para fortalecer a empresa no mundo do negócio instável, globalizado e extremamente competitivo.

Num ambiente marcado por constante transformação, pode haver inovação em produto, mercado, legislação ou tecnologia. Mas estas mudanças provavelmente não pegarão os diretores da organização completamente de surpresa. É provável que as tendências sejam visíveis e previsíveis e as organizações se ajustam com facilidade.

A globalização abriu para o mundo uma gama de possibilidades, impactadas pelas novas tecnologias se que reinventam quotidianamente e, com elas, muito desafios que acirram a competição e impõem um novo padrão de investimento e de visão do próprio mundo. Neste sentido a existência ou a extinção das instituições na modernidade passam pelo crivo de atualização e adequação a essas inovações impostas. Tudo isso exige das instituições novo olhar e abertura para se reinventarem.

Quando concorrentes lançam produtos novos inesperadamente, quando se aprovam leis sem que se seja prevenido e quando avanços tecnológicos revolucionam projetos de produtos ou métodos de produção, a organização está num ambiente turbulento. Poucas organizações operam constantemente em turbulência. Ocorrendo uma mudança rápida e radical, estas geralmente passam por um período apenas temporário de turbulência antes de se ajustarem. Novas leis de controle da poluição e a crise de energia criaram um ambiente turbulento durante um certo tempo.

É bem verdade que ao longo dos anos as organizações passaram a reconhecer a importância das pessoas como seus 'clientes internos', o que ajudou a mudar substancialmente o enfoque da própria Administração (Recursos Humanos), que ultrapassou a

simples identificação e deu passos significativos para sua alocação considerando suas habilidades, aptidões, talentos, experiências, adaptando-se mais e mais à realidade da empresa. Este contexto exige que as organizações tenham diante de si um leque de possibilidade para sua existência de não somente sua sobrevivência. A guinada moderna na estrutura de gestão de pessoas acontece justamente quando a pessoa é colocada no centro da questão e considerada como pilar no desenvolvimento da organização. Desse modo, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais: investindo nas pessoas que sabem criar, desenvolver, produzir e melhorar os produtos e serviços ofertados pelas empresas.

Novas perguntas exigem novas soluções. Não basta travestir procedimentos padrões arcaicos em roupagens modernas, urge respostas inovadoras e adaptadas à realidade em que nos encontramos.

Neste trabalho pretendeu-se evidenciar a importância do sistema de Gestão de pessoas, através da gestão de competências, com foco no alinhamento estratégico nas empresas. Dentro dessa abordagem foi proporcionada a ideia de mudança de uma gestão funcional para uma gestão sistêmica que se adaptasse a atual administração da organização, bem como a utilização de ferramentas de mensuração de resultados para alcance de resultados urgentes, importantes e de longo prazo.

A gestão de competências, neste contexto, unindo vários instrumentos como estrutura, subsistemas, dentre outros, ..., contribui para uma visão mais ampla sobre as necessidades futuras do negócio em questão e de como as pessoas podem ser aproveitadas ao máximo, a fim de agregar valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo. Os esforços deste sistema orgânico têm como finalidade dar maior 'cientificidade' que orientem a força das pessoas em suas ações, garantindo que suas competências possam gerar e sustentar as competências da organização de maneira a alcançar o sucesso almejado.

Ademais, estruturar melhor os papéis profissionais e competências fundamentais para o negócio, contribui diretamente para aumentar a eficácia na execução das tarefas e garantir que os profissionais apresentem os diferenciais competitivos exigidos pelo mercado. Vale a pena ressaltar que é tarefa do gestor definir a matriz de competências de cada área requerida.

A implementação da gestão por competência não é tão complexa, porém requer alguns métodos e instrumentos específicos. Ter a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, e processos bem definidos são alguns dos passos fundamentais para a sua adoção.

Nesse sentido conclui-se que o sucesso das organizações como um todo está diretamente relacionado à utilização das competências individuais das pessoas incumbidas de

tais tarefas e procedimentos, alinhadas às competências organizacionais. Mesmo porque a base estrutural de toda empresa é composta de pessoas, e os diferenciais competitivos somente poderão ser atingidos por meio de uma ação conjunta, onde haja comprometimento de uma equipe de trabalho, pois no atual mundo de negócios onde as incertezas e instabilidades insistem em predominar, as costumeiras técnicas organizacionais não podem ser tidas como único meio de se alcançar resultados concretos.

Em suma, a gestão das competências é flexível o bastante para ser adotada em empresas de qualquer porte, desde pequenas organizações até multinacionais, mostrando ser viável e eficiente em múltiplos cenários. E desenvolver pessoas no âmbito da Gestão de competências exige assumir estratégias para que a organização cresça e concomitantemente a este processo auxilie no crescimento profissional das pessoas.



## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa (Org.). **As pessoas na organização**. Rio de Janeiro: Gente, 2002. p. 29-45.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patricia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 08, n. 4, p. 13-25, out./dez. 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2014.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fatima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão Por Competência e Gestão do Conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2014.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de Gestão por Competência: evolução e teste de um sistema. **Análise**. Porto Alegre. v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.
- FISCHER, André Luiz. Um Resgate Conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa (Org.). **As pessoas na organização**. Rio de Janeiro: Gente, 2002.
- FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC**, p. 183-196, Edição especial, 2001.

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

HIPÓLITO, J. M. A. **Administração salarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOCHANSKI, J. Mais e melhores competências. **HSM Management**, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 24-28, nov./dez. 1998.

LAWLER III, E. Estratégia versus funcionários. **HSM Management**, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 12-15, set./out. 1998.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão de desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001.