

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

**ANDRÉIA KÁRITA BARROS PRIMO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:** uma abordagem sobre a nova postura de pessoas nos  
processos organizacionais

São Luís

2016

**ANDRÉIA KÁRITA BARROS PRIMO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:** uma abordagem sobre a nova postura de pessoas nos processos organizacionais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Mônica Elinor Alves Gama

São Luís

2016

Barros Primo, Andréia Kárita

Gestão por competências: uma abordagem sobre a nova postura de pessoas nos processos organizacionais / Andréia Kárita Barros Primo -. São Luís, 2016.

Impresso por computador (fotocópia)

33 f.

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Faculdade LABORO como requisito para obtenção de Título de Especialista em Gestão de Pessoas. -. 2016.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Elinor Alves Gama

1. Gestão por Competências. 2. Desenvolvimento Humano. 3. Desenvolvimento Organizacional. I. Título.

CDU: 658.3

**ANDRÉIA KÁRITA BARROS PRIMO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:** uma abordagem sobre a nova postura de pessoas nos processos organizacionais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. Mônica Elinor Alves Gama (Orientadora)**

---

**Prof. 1 Examinador**

---

**Prof. 2 Examinador**

Dedico esse trabalho ao meu amigo,  
incentivador, esposo e presente de Deus na  
minha vida, o meu amor Silvando.

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus agradecimentos são para os professores desta instituição, todos fizeram mais do que me ensinar coisas novas, também me deram oportunidade de rever os meus conceitos. Parte de todos eles ficaram em mim e me modificaram para melhor e não poderia esquecer de minha amiga Ivone Bastos, através de seu apoio pude concluir este trabalho e assim encerrar este capítulo da minha grande jornada na busca do conhecimento.

Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração.

Nelson Mandela

## RESUMO

O atual mercado dos negócios experimenta um importante dinamismo diante das constantes mudanças que ocorrem sob o fenômeno da globalização. O aprimoramento das atividades produtivas e o alcance dos objetivos organizacionais conduzem o capital humano para o centro dos níveis de competitividade, maior produtividade e excelência, considerando ainda, que para tanto, são necessários capacidade, habilidade e eficiência, ou seja, alta performance para a entrega de resultados. Este estudo de caráter descritivo, sobre gestão por competências faz uma abordagem quanto a nova postura de pessoas nos processos organizacionais, e tem por objetivo analisar a importância das estratégias de inovação e competitividade do modelo de gestão por competências para as organizações no cenário competitivo presente. A metodologia utilizada para a construção deste estudo contemplou a pesquisa bibliográfica para o encontro dos pressupostos a fim de embasar o estudo em foco. Após as averiguações teóricas foi possível analisar a evolução dos modelos de gestão de pessoas e suas contribuições, compreender a formação do modelo de gestão por competências e avaliar a gestão por competências através de uma visão estratégica, de inovação e de competitividade. Dentre as estratégias de gestão por competência, este estudo faz referências com ênfase em seleção e recrutamento, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho e estratégias organizacionais. Após as análises ficou compreendida a importância da gestão por competências formando e mantendo os valores intelectuais de maneira que o desenvolvimento profissional concorra para a construção de uma organização sólida, eficaz e competitiva mantendo-se no mercado em que se insere.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Desenvolvimento Humano. Desenvolvimento Organizacional.

## ABSTRACT

The current market of the businesses tries an important dynamism before the constants changes that happen under the phenomenon of the globalization. The enhancement of the productive activities and the reach of the organizational objectives drive the human capital for the center of the levels of competitiveness, larger productivity and excellence, still considering, that for so much, they are necessary capacity, ability and efficiency, in other words, high performance for the delivery of results. This study of descriptive character, on administration for competences makes an approach as for new posture of people in the organizational processes, and he/she has for objective to analyze the importance of the innovation strategies and competitiveness of the administration model for competences for the organizations in the present competitive scenery. The methodology used for the construction of this study contemplated the bibliographical research for the encounter of the presuppositions in order to base the study in focus. After the theoretical verifications it was possible to analyze the evolution of the models of people's administration and their contributions, to understand the formation of the administration model for competences and to evaluate the administration for competences through a strategic vision, of innovation and of competitiveness. Among the administration strategies for competence, this study makes references with emphasis in selection and recruitment, training and development, acting administration and organizational strategies. After the analyses the importance of the administration was understood by competences forming and maintaining the intellectual values so that the professional development competes for the construction of an organization solid, effective and competitive staying at the market in that interferes.

**Keywords:** Administration for Competences. Human development. Organizational development.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Competência – Conceito e Evolução .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Competências Organizacionais .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão por Competências .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1</b>	<b>Recrutamento e Seleção .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Captando Talentos.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3</b>	<b>Gestão de Desempenho .....</b>	<b>26</b>
<b>4.4</b>	<b>Estratégias Organizacionais .....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário organizacional atual é observado um processo de transformação competitiva, onde o diferencial humano ocupa posição estratégica de competências, em que são evidenciadas novas abordagens nos campos da atividade produtiva. Esse novo ciclo coloca o elemento humano no centro das operações para alcançar níveis de competitividade, viabilizando o aumento da produtividade sob a forma da excelência no âmbito dos mercados.

Para que as organizações continuem a competir, é cada vez mais evidente a importância do capital humano. Nesse sentido promover a educação corporativa significa trazer benefícios concretos à organização. Essa nova maneira de gerir distingue a inovação como fator e a competitividade como seu produto e toma por base o desenvolvimento de conhecimento para gerar a competência nas pessoas em cada organização.

Observa-se nas bases teóricas que se torna importante que as empresas perceberam a importância de ações sistemáticas que visam facilitar como identificar as prioridades, desenvolver programas, compartilhar as necessidades utilizando e retendo conhecimento.

Sob estes aspectos, é enaltecido que nas organizações, dirigentes e profissionais de recursos humanos passam a entender que o elo entre o desalinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e as expectativas das empresas, passa por um processo de renovação considerando que é necessário repensar as medidas de desempenho no seu interior, fortificando seu capital intelectual.

Nessa pauta a gestão por competências considerada como uma filosofia de desenvolvimento que alinha talentos nas organizações permite a construção de uma organização que orienta as pessoas através de ações, cuja proposta principal é fortalecer o alcance das metas e objetivos traçados.

É notório que o mundo atual dos negócios se caracteriza por uma competitividade acirrada, em função de demandas mais exigentes, o que leva as empresas a visar mais claramente suas estratégias e melhores práticas de gestão de pessoal. Portanto, é importante que as organizações se apropriem de sua força de trabalho disponível, identificando os pontos fortes e insuficientes do seu capital humano, direcionando estes pontos para seu desenvolvimento.

Sob estes pressupostos este trabalho questiona: Qual a importância da utilização de estratégias por gestão por competências no atual e competitivo cenário organizacional?

Com visão na consecução da resposta a indagação, o objetivo principal gira no sentido de analisar criticamente a importância estratégica, de inovação e competitividade do Modelo de Gestão por Competências para as organizações no cenário competitivo atual.

Respectivamente os objetivos específicos são traçados como vias táticas para esse contorno do assunto em foco. Então também inclui analisar a evolução dos modelos de gestão de pessoas e suas contribuições; compreender a formação do modelo de gestão por competências; analisar a gestão por competências através de algumas estratégias para obtenção de resultados.

A metodologia utilizada para ampliação desses conhecimentos reúne subsídios através de publicações que se utilizam desse contorno estratégico fazendo uma abordagem de sua produção e sua respectiva aplicação.

A justificativa para a composição deste trabalho reside na observação das discussões nas diversas disciplinas, nas quais sempre ficou evidenciada a importância de uma visão holística e sistêmica para a gestão de pessoas, provocando a reflexão e maior interesse sobre o assunto.

## **2 A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Uma característica importante da gestão de pessoas nos dias atuais coincide com o desenvolvimento de uma visão crítica, não cartesiana, que analise não somente o ambiente externo à organização, mas também, seu ambiente interno, na busca. Conforme Silva; Machado Neto (2013), essa é uma busca em otimizar não apenas os recursos físicos e tecnológicos, mas principalmente seu recurso humano, o qual estabelece níveis de habilidade e eficiência.

O diferencial competitivo recai sobre empresas de forma que as pessoas que a compõem estejam aptas a acompanhar as constantes mudanças de recursos, novas tecnologias, especialização de mão de obra, em atendimento às demandas com qualidade. Mesmo que essa não seja a realidade de todas as empresas, cabe destacar a saída das empresas de modelo burocrático para um modelo prático, visando adquirir vantagem competitiva. Como sugere Schein (2009) o desafio é que os gestores administrem, de forma coesa, para atender as necessidades das organizações frente a um mundo onde uma nova realidade emerge.

Sob estes aspectos pode-se considerar nesta construção a evolução das organizações e os novos modelos de gestão de pessoas, gestão por competências individuais e organizacionais e gestão por competências detalhados no seguimento deste estudo.

### **2.1 Competência – Conceito e Evolução**

No que se expõe sobre a evolução das organizações e a construção de novos modelos de gestão de pessoas, estes promovem o alinhamento do comportamento das pessoas aos objetivos institucionais. Alho; Carvalho (2007) afirma que isto significa dizer que as organizações consigam a sinergia necessária à consecução de seus objetivos, é uma via de mão dupla que traz resultados esperados para as duas linhas envoltas: a empresa e seus colaboradores. Acrescentam os autores que a evolução se integra numa estrutura de produção quando a finalidade e os objetivos são de interesse comum, e assinalam que:

Ao longo dos anos as organizações adaptaram-se às mudanças ocorridas em seu ambiente interno e principalmente externo. A globalização, a velocidade na troca de informações sem fronteiras, o acirramento da concorrência, a necessidade de adaptação rápida a novas necessidades, novos mercados e novas tecnologias são alguns dos fatores que promoveram mudanças profundas nas organizações, na mentalidade de seus clientes e das pessoas que as compõem, exigindo alterações no

modelo organizacional e no modelo de gestão das pessoas (ALHO; CARVALHO, 2007, p. 5).

Como relata Monteiro Junior (2011, p.33) o desenvolvimento organizacional pode ser relatado através de três etapas distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação. Em cada uma dessas etapas as organizações evoluíram nos seus processos de gestão de pessoas. Resume então, o autor:

A) *A Era Industrial Clássica* – que dominou a primeira metade do séc. XX, caracterizando-se pela teoria administrativa que lançou as suas bases fundamentais, preocupando-se com os aspectos prescritivos e normativos para se administrar as organizações, atingindo três abordagens tradicionais de administração:

- a) Administração Científica (ênfase nas tarefas ao nível do operário);
- b) Teoria Clássica e Modelo Burocrático (ênfase na estrutura organizacional);
- c) Teoria das Relações Humanas (ressalta o papel das pessoas nas organizações). Tinhas as seguintes características:

1. *Início da industrialização*
2. *Estabilidade*
3. *Pouca mudança*
4. *Previsibilidade*
5. *Estabilidade e certeza.*

B) *A Era Industrial Neoclássica* - ocorreu durante a segunda metade do séc. XX e significou uma etapa de forte transição no mundo dos negócios. O fim da 2ª Guerra Mundial libertou as organizações para os seus produtos e serviços originais, o desenvolvimento tecnológico proporcionou a produção em grande escala de produtos e serviços inovadores. Esta Era englobou:

1. Teoria estruturalista
2. Teoria comportamental
3. Teoria de sistemas
4. Teoria da contingência que caracterizou-se por:
  1. *Uma aceleração das mudanças;*
  2. *O fim da previsibilidade;*
  3. *A inovação;*

*4.A substituição, na teoria administrativa, dos conceitos prescritivos e normativos por conceitos descritivos e explicativos.*

C) A Era da Informação ocorre depois de 1990 e coincide com a generalização do uso de tecnologias de informação e o conseqüente aprofundamento da globalização. A ênfase da administração volta-se para os Serviços. As abordagens da administração nesta Era são fundamentalmente:

*1. Qualidade*

*2. Competitividade*

*3. Cliente*

*4. Globalização*

As características mais marcantes desta Era são: Aceleração da Mudança, Imprevisibilidade e Instabilidade e Incerteza (MONTEIRO JUNIOR, 2011).

Na linha do tempo os primeiros 40 anos de evolução organizacional trouxeram os modelos de gestão que correspondiam às necessidades do mercado, que incluía o início da industrialização, com foco na alta produtividade para atender a alta demanda das grandes massas. Havia pouca mudança, os cenários eram previsíveis, como também a estabilidade e certeza, clima vivenciado pelo empresariado industrial à época (FONSECA, 2010).

Nos anos 1950 a indústria vivencia o pleno desenvolvimento industrial com aumento das mudanças, com o fim d previsível e a inovação, cenário organizacional passou a requerer uma nova visão do emprego das pessoas nas organizações (MARRAS, 2010).

Conforme reforça o autor acima sob este prima, o movimento humanista iniciado pela Teoria das Relações Humanas<sup>1</sup> retorna com força total pelas mãos da Teoria Comportamental, trazendo novos conceitos que a alteram completamente os modelos de gestão vigentes, esse processo incluiu diversos fatores como motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos que vieram subsidiar a importância do capital humano. Incluíram-se também nesse ângulo, o processo decisório, o comportamento organizacional e estilos administrativos.

Nesse contorno, é importante citar Chiavenato (2003) quando afirma que o conceito comportamental envolve a variável humana de forma inteira, pois como parte

---

<sup>1</sup> Relações Humanas Essa abordagem surgiu com os resultados da famosa experiência de Hawthorne, realizada na década de 30 para pesquisa o efeito das condições ambientais sobre a produtividade do pessoal no sentido de confirmar ou não os preceitos da Administração Científica. A experiência tomou rumos completamente diferentes e constatou a importância do fator humano na organização e a necessidade de humanização e democratização das organizações.

Disponível em < <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/CARLOS%20ANDRE%20OSORIO%20CARNEIRO.pdf> >

integrante do corpo organizacional, a empresa necessita de analisá-la com muito mais consistência uma vez que influi diretamente aumento ou diminuição da produção.

Nas considerações de Mattos (2014) as empresa passaram a perceber a necessidade de compreender as influências sobre o comportamento, para maximizar seus efeitos positivos e minimizar os negativos. Nos dias atuais decifrar as pessoas considerando aos aspectos biológico, psicológico e o meio social (ou biopsicossocial) constitui-se uma importante diretriz da pesquisa empresarial.

Marques (2010) faz referência às relações humanas, e evidencia que estas são fundamentais nas organizações. Esclarece que a principal motivação do indivíduo é ser reconhecido pelos outros. Nesse contexto um dos pontos da teoria das relações sublinha que a integração social do indivíduo constitui-se um determinante para o seu nível de produtividade. No sentido grupal aponta que os trabalhadores sentem-se mais dispostos no que diz respeito a colaborar, quando estes percebem que a gestão administrativa está preocupada com as suas necessidades.

Na apreciação dos teóricos, Dutra (2008) ressalta que esses pressupostos concorreram para a evolução das organizações e os novos modelos de gestão de pessoas, de maneira que há o entendimento de que os aspectos comportamentais das pessoas nas empresas estão diretamente ligados à gestão da capacidade produtiva, ao comprometimento na realização dos objetivos e metas organizacionais. Nesse sentido o autor assinala que:

Para muitos a gestão de pessoas por competências é um modismo, uma vez que a falência de diversas abordagens tradicionais da gestão de pessoas foi motivada por pressões durante a década de 60 e consolidaram-se no início dos anos 80. Tais pressões são provenientes dos processos de globalização, turbulência crescente, a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levaram as organizações a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente. Em meio a este cenário é que as organizações viram a necessidade de pessoas mais autônomas em todo o seu processo dentro das organizações (DUTRA, 2008, p. 13).

Conforme relatam Dutra et al. (2006, p.1), o conceito de competência foi proposto de forma estruturada por David McClelland<sup>2</sup> (1973), ou seja: “competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”.

---

<sup>2</sup> David McClelland é frequentemente citado como a fonte ou o fundador do movimento de competência moderno para seu papel 1973, o Teste de competência, em vez de para a inteligência. Disponível em: <<https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://www.nwlink.com/~dFleuryonclark/hrd/case/McClelland.html&prev=search>>

Nessa perspectiva de Brandão; Guimarães (2013, p.3) “competência representa atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa”.

Silva (2013, p.17) ressalta que “competência é a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais”. Complementa que “não basta dominar o conhecimento necessário para executar determinada função ou tarefa, ou seja, é fundamental saber utilizar este conhecimento de forma eficiente e eficaz”.

Conforme expõem Bandeira; Souza (2014, p. 273) o desenvolvimento de competência para as pessoas pontuam diferente áreas, e são assim classificadas:

a) *Competências técnicas*: são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;

b) *Competências sobre a organização*: diz respeito a o saber organizar os fluxos de trabalho;

c) *Competências de serviço*: busca aliar a competência técnica à avaliação de impacto que o produto terá sobre o consumidor;

d) *Competências sociais*: diz respeito ao saber ser, envolvendo também atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

e) *Competências sobre os processos*: conhecimento sobre o processo do trabalho. Fazem parte deste grupo as competências diferenciais, essenciais e básicas:

1. *Diferenciais*: ligadas a estratégia e ao estabelecimento de vantagem competitiva da empresa. Constituídas pela união de capacitações que dão suporte a empresa no tocante ao diferencial no mercado e ao alcance dos resultados;
2. *Essenciais*: são consideradas e identificadas como de grande importância para o sucesso do negócio e é necessária que sejam percebidas pelos clientes;
3. *Básicas*: o funcionamento da organização necessita destas competências, a percepção e verificada no ambiente interno e estimulam e dão suporte ao clima de produtividade.

Sob estas premissas, Carpes (2010, p.17) ressalta Fleury quando reúne diversas ações que resultam em uma definição quanto às competências individuais, e pormenoriza, competência das pessoas é: “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar,

integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dutra (2008, p. 24) reitera:

Ao se colocar organização e pessoas juntas, pode-se 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 verdade pode ser visto como um processo simbiótico essa relação de competências pessoais e organizacionais, pois as pessoas além de absorverem também produzem em contrapartida aprendizado para a organização capacitando para novos desafios.

É partir da necessidade das organizações de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, e quando essas pessoas percebem que sua relação com as organizações lhes agrega valor, que se amplia o comprometimento delas, e aumenta o desafio das empresas em gerar manter seus diferenciais competitivos (CARPES, 2010).

Este traçado evolutivo chega aos dias contemporâneos sob aspectos diferenciados enaltecendo o composto humano na organização, de forma que a capacidade e eficiência individual estabelece o fortalecimento no todo.

## **2.2 Competências Organizacionais**

Fleury; Fleury (2004, p. 45) referem-se às competências organizacionais como aquelas que tem o objetivo de que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua. De acordo com os recursos organizacionais são utilizadas e a “aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso”.

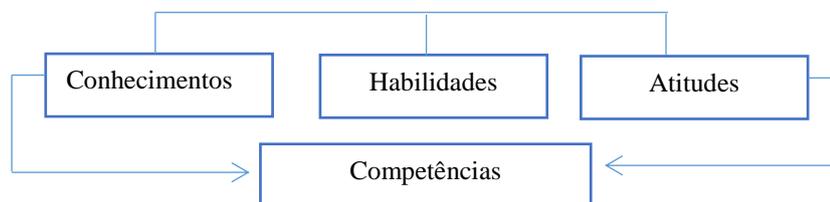
Em outras palavras Ruas (2008, p.34) o conceito de competências organizacionais, envolve competências coletivas sob as características de processo de produção e atendimento são incorporados conhecimentos de trabalho abrangendo sistemas e procedimentos, tomada de decisão entre diversas ações dentro da empresa. E elenca suas categorias distintas:

- a) Essenciais – fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, compreendendo:
  - 1) Conhecimentos dos processos de trabalho.
  - 2) Conhecimentos específicos sobre o trabalho.
  - 3) Conhecimentos para organização dos fluxos de trabalho.

- 4) Conhecimentos sobre o impacto dos produtos e serviços no mercado e consumidor final.
  - 5) Conhecimentos sociais (ser e agir) de forma que incluam atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas com autonomia, responsabilidade e comunicação efetiva.
- b) Distintivas – reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação as outras organizações;
  - c) De unidades de negócios – pelo número de atividades chaves (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócios;
  - d) De suporte – atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Exemplo: equipes de projetos;
  - e) De capacidade dinâmica – resiliência e contingência na adaptação de suas competências às exigências do ambiente.

Dentro de uma visão mercadológica as competências de essenciais de uma organização deveriam responder a três critérios: a) oferecer reais benefícios aos consumidores; b) ser difícil de imitar e c) prover acesso a diferentes mercados, configurando-se como competências no intento estratégico organizacional (FLEURY et al. 2002, p. 189). Como ainda ressaltam os autores, é essencial que as competências sejam desenvolvidas como estratégicas ciclo do negócio da empresa. é preciso considerar que através da combinação de várias competências é que uma empresa Portanto, “poderá conseguir desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado”.

Dutra (2008, p. 25) reforça que “dessa forma logo pode-se considerar que as pessoas estão inseridas em todas as dimensões na geração e sustentação das competências organizacionais“. Conforme expressa Ruas (2008, p.41) inicialmente as competências foram elaboradas com base no conjunto como mostra a Figura 1, o chamado CHA:



**Figura 1** – Expressão de competências (adaptado)  
**Fonte:** Ruas (2008, p. 41).

Conhecimento – compreensão de conhecimento e técnicas (SABER) habilidades – aptidão e capacidade de realizar (PODER), atitudes – postura e modo de agir (QUERER) → COMPETENCIAS → DESEMPENHO SUPERIOR. Dutra (2008) corrobora, nesse formato,

que as competências estão totalmente relacionadas, significando que organizações e pessoas proporcionam um processo contínuo de troca de competências. Este cenário compreende as pessoas, as quais são consideradas pela sua capacidade de entrega, quando inseridas o contexto de competências da empresa, e tornam seu conhecimento exponenciais agregando valores aos negócios da empresa.

Como concebe de Oliveira (2008, p. 47) “competências consistentes ajudam a definir o que foi feito, o que está sendo feito e o que precisa ser feito para sobreviver no mercado”. Por ser um sistema de gestão de recursos humanos alicerçados em competências representa uma nova postura implica que todas as atividades de recursos humanos, condicionado todo o composto organizacional gerido por ações que orientam o desenvolvimento planejado.

### 2.3 Gestão por Competências

Tomando como princípios que a capacidade das organizações manterem-se em seus mercados, como resultado do alinhamento das competências internas, legadas principalmente pelo conhecimento de seus colaboradores, é que emerge uma gestão que reage às pressões, externas e surge a necessidade de implementar práticas ancoradas em premissas conceituais diferentes que fomentam resultados positivos em relação às metas a serem alcançadas.

Nesse sentido Dutra (2008, p. 59) ressalva que é importante “observar atentamente as organizações, com uma corrente de modelo de gestão em que sejam englobadas os sistemas que alinhados entre si, resulta no enfretamento dos desafios da empresa como sobressai na Figura 2:



**Figura 2** – Gestão por competências  
**Fonte:** Moreira (2015)

Esse movimento de produção de competências instituiu que as empresas precisam estar atentas aos movimentos das pessoas. Isto inclui conjuntamente o processo físico das pessoas nas empresas e mercados de trabalho. Não ficando distante movimentos como a mudança do local de trabalho e posição profissional. Dutra (2004, p.60) menciona que “as características principais do modelo de gestão utilizado de uma forma geral pelas empresas ainda têm suas bases formadas na administração científica, na qual as pessoas são vistas como responsáveis por um conjunto de atividades ou funções”.

Chiavenato (2006) amplia essa questão e enfatiza que a competência é algo que pessoa possui e que é percebida pelos outros, e que, portanto, além de visível deve ser também percebida sua existência. Sob estes aspectos Gramigna (2007, p.21) ressalva que antes de iniciar qualquer processo de readequação para a Gestão por Competências a, é necessário que empresa se alicerce com indicadores organizacionais, para a garantia de suporte para o desenvolvimento e implantação eficaz da gestão por competência. Aponta a autora, quatro indicadores:

- a) negócio - a organização define quais as expectativas e desejos do consumidor que pretende atender. Serve como base para orientar o comportamento dos colaboradores da empresa;
- b) missão institucional - voltada para a orientação nas tomadas de decisões, elaboração de objetivos e estratégias;
- c) visão de futuro (sua essência está na ideia de como a organização quer ser vista pelos seus consumidores, fornecedores, parceiros e colaboradores, norteando ações para a busca de resultados e compartilhando-os com toda organização;
- d) valores e crenças - normas e princípios aceitos pelo grupo que conduzem o comportamento das pessoas, contribuindo para a formação da cultura organizacional.

É importante os valores corporativos, pois são determinantes em função do objetivo e existência da empresa. Para Leme (2005), a definição da Missão, Visão, Valores e Estratégia, são fatores fundamentais para validação do modelo de gestão.

Assim, esses aspectos expostos levam à propriedade de gestão por competência como o mapeamento das competências pessoais relevantes à organização, que traz implícito a orientação na identificação das necessidades donde, inclusive ocorre a aprendizagem, é direcionado o treinamento, que de forma abrangente dessas premissas, levam ao desenvolvimento organizacional.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia para a construção deste estudo propõe analisar as produções científicas no nível da Gestão por Competência utilizando o método a revisão integrativa da literatura, que tem como finalidade reunir e resumir o conhecimento produzido sobre uma determinada temática, nesse estudo representada pela reflexão no âmbito da Gestão por Competências.

Para elaboração desta revisão integrativa foram percorridas as seguintes etapas: definição da questão norteadora e objetivos da pesquisa, estabelecimento de critérios de inclusão/exclusão das publicações, busca na literatura, análise e categorização do estudo, apresentação resultados e análise e discussão dos resultados. Sob estes aspectos, o presente estudo tem a seguinte questão norteadora: Qual a importância da utilização de estratégias por gestão por competências no atual e competitivo cenário organizacional?

O levantamento bibliográfico ocorreu no período de janeiro a junho de 2016, no âmbito das ciências da Administração buscando analisar teorias relacionadas ao tema e sua contribuição na validação e legitimação das ideias propostas. Os critérios de inclusão estabelecidos contemplaram artigos e trabalhos científicos encontrados no Google Acadêmico e revistas especializadas atendendo aos descritores “Organização” “Gestão por Competências”, “Desenvolvimento Humano”, “Desenvolvimento Organizacional”.

Constituíram-se como critérios de exclusão, os livros, artigos e publicações que se distanciaram das características estabelecidas sobre o tema. A busca dos dados foi subdividida conforme descrição abaixo.

Base de Dados	Descritores - Nº de artigos encontrados			Estratégias Organizacionais
	Recrutamento e Seleção	Treinamento e Desenvolvimento	Gestão de Desempenho	
Google Acadêmico			1	2
Revistas Especializadas	1	1	2	
Instituições Governamentais				1

### 3.1 Resultados

As variáveis observadas nos dados examinados foram: ano de publicação, base de pesquisa, autoria, conteúdo, assuntos correlatos e principais resultados. a seguir os artigos encontrados na base de dados.

Ano	Base de Pesquisa	Autoria	Conteúdo	Assuntos correlatos	Principais resultados
<b>Recrutamento e Seleção</b>					
2007	Revista Especializada (on line)	Manuela Sampaio Lana, Victor Cláudio Paradela Ferreira	Gestão por competências: impacto na gestão de pessoas.	A captação de talentos, também conhecida como recrutamento e seleção, é uma das mais importantes atividades da área de gestão de pessoas.	Sem desconsiderar as demandas e características recebidas do meio ambiente, as organizações estão redescobrando a força de suas competências internas como geradoras de vantagens em mercados cada vez mais competitivos.
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>					
2012	Revista Especializada (UNI)	Rhecyelle Mota Belfort, Ediana di Francco Matos da Silva Santos, Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci	Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento .	As novas técnicas e os métodos de gestão moderna que vêm modificando o aparelho produtivo induzem as organizações a lutarem cada vez mais por competitividade e resultados.	É necessário implantar gestão de pessoas com foco em competências, treinamento com foco em competências, avaliação por competências, recrutamento, seleção e remuneração em competências.
<b>Gestão de Desempenho (continua)</b>					
2013	ANPAD	Hugo Pena Brandão e Tomás de Aquino Guimarães	Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?	Gestão de Desempenho	Mais do que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.
2012	Google Acadêmico	Thais da Silva Ribeiro	Gestão por competências: um estudo de caso sobre a implementação do projeto no Tribunal de Contas da União - TCU.	Organizações que trabalham com o mapeamento de competências conseguem alocar melhor seus colaboradores, descobrindo talentos e propiciando seu melhor desempenho.	As ações da gestão de pessoas espera que o modelo possa dar suporte a gestão de pessoas, de forma a proporcionar servidores mais capacitados, motivados e que entendam melhor suas funções.

Ano	Base de Pesquisa	Autoria	Conteúdo	Assuntos correlatos	Principais resultados
<b>Gestão de Desempenho (conclusão)</b>					
2015	Revista Especializada	Pérola Cavalcante Dourado	Impactos da gestão por competências na motivação e desempenho profissional		É de fundamental importância a alocação de cada servidor de acordo com parâmetros como formação, inclinações pessoais, experiências anteriores e anseios profissionais atuais, bem como o desenvolvimento de um treinamento e ambientação que antecedam o exercício profissional.
<b>Estratégias Organizacionais</b>					
2015	Instituições Governamentais	Ranieri Marinho Paes	GESTÃO POR Competência: Estratégia Para Potencialização do Capital Humano no Setor Bancário – Estudo de Caso no Banco do Estado do Pará	Com a utilização do modelo de Gestão por Competência, é possível obter altos níveis de excelência na potencialização do capital humano.	É possível obter um alto nível de excelência utilizando um modelo de gestão que eleve a competência do funcionário, pois com ele é trabalhada a polaridade entre o que a organização quer e como fazer as pessoas ajudarem-na a chegar lá.
2014	Google Acadêmico	Carlena Gurgel Pompeu	Gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em organização do setor industrial de Sobral/CE Fortaleza-CE	Principais mudanças ocorridas na gestão de pessoas com a implantação da gestão por competências.	A gestão por competências proporcionou mudanças nos subprocessos da área de gestão de pessoas, tornando-os mais alinhados e estratégicos, além de ter gerado uma série de melhorias nos resultados globais da empresa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os sistemas que se alinham entre si no modelo de gestão por competências nos dias atuais, implicam diretamente em ações que englobam pessoas e resultados. Isto significa dizer que diversos desafios são enfrentados para consecução das metas e, bem como elaborar estratégias eficientes diante dos mercados concorrentes.

Nesse sentido, destacam-se ações, no âmbito organizacional, que permitem assegurar essa realidade. Enumeram-se: Recrutamento e Seleção, Movimentação e Seleção Interna e Promoções, treinamento e desenvolvimento, Plano de Carreira e Sucessão, Fostão de desempenho, Remuneração e Plano de Incentivos, Cultura e Comunicação Organizacional, Estratégias Organizacionais.

Esses pontos reconhecidos nas empresas abrem caminhos que asseguram o futuro. Neste aspecto pode-se ressaltar Drucker (1981) quando afirma que é importante planejar estratégias não apenas como decisões para um futuro, mas que as decisões no presente tenham implicações futuras. A gestão por competências torna-se um caminho condutor para a perenidade organizacional, pois a empresa se fortalece de dentro para fora.

Neste estudo abordam-se quatro aspectos dentro da Gestão por Competência: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Gestão de Desempenho e Estratégias Organizacionais.

### **4.1 Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e seleção constituem-se a porta de entrada da organização para as pessoas. É necessário realizar esta etapa de forma eficiente para que o trabalho a ser realizado atenda aos objetivos de acordo com as metas, que podem ser a curto, médio ou a longo prazo, e isso compromete habilidade e capacidade técnica.

Sob o aspecto das novas tecnologias, inclusive pela velocidade em que se processam as mudanças, o recrutamento é uma forma de angariar pessoas para a empresa. A seleção faz a mediação entre o que a empresa precisa e oferece de espaço para uma determinada função e o que os indivíduos recrutados trazem de informação para poder prepara-los como colaboradores através de treinamento que os condicione para execução de eficiente atividade a que destina sua ação no interior da organização.

A administração moderna estabeleceu a avaliação dos resultados como a medida da eficiência dos negócios. Essa abordagem orientada para resultados estabeleceu uma organização voltada para atividades objetiva não sedimentada nas tradições burocráticas. À primeira vista, o sucesso da função de recrutamento é avaliado pelo: número de candidatos que apresentam o número de pessoal admitido.

Pela via da eficiência, o recrutador somente atinge os padrões de desempenho desejados quando seu trabalho compreende: a) rapidez - calculada pelo tempo gasto entre a requisição recebida e a vaga preenchida; b) qualidade - apurada no número de candidatos com boas qualificações para cada vaga e o tempo mínimo no qual o funcionário ocupa satisfatoriamente o novo cargo; c) custo – um bom recrutamento é o custo moderado; d) permanência - o trabalho duradouro do recrutador é apreciado em termos de tempo médio de permanência que seus candidatos têm na empresa.

No que se refere às mudanças e transformações que influenciam imensamente as empresas e as pessoas que nelas trabalham, a globalização tornou o ritmo das empresas mais intenso, novos modelos de produzir foram surgindo e a organização teve que se adaptar rápida e permanentemente a esse ambiente de inovações constantes.

Coloca-se em evidência, que nos dias atuais, são observadas novas práticas e filosofias que regem a movimentação de pessoal nas organizações modernas. Os sistemas modernos de RH têm obtido ganhos na eficiência pelo uso de novas tecnologias de comunicação, assim como manter informações sobre os assuntos corporativos, registros pessoais e benefícios de cada um entre as responsabilidades (JANUZZI, 2004).

#### 4.1.1 Captando Talentos

Considerando que o capital humano é o principal ativo da empresa o recrutamento e seleção permite obter diversas vantagens, entre elas: adequação dos colaboradores para as atividades dos cargos destinados conduz à motivação e à produtividade; conhecimento do potencial e limitações do colaborador; implica em uma relação duradoura na organização; redução de rotatividade de pessoal. Conforme expõem Lana; Ferreira (2007, p. 10) “A adoção da seleção com base em competências tem como principais vantagens o aumento da objetividade do processo de escolha e o foco mais preciso que proporciona”.

É através do mapeamento das competências que são conhecidas as atividades do cargo de trabalho a ser suprido, e com base nos indicadores de desempenho adotados, desdobram-se das metas e o estabelecimento das prioridades organizacionais.

Conforme comentam Lana; Ferreira (2007, p. 10) a estratégia de questionamentos nos processos seletivos devem partir do princípio do perfil mapeado para competência desejável, ou seja, desmitificar padrões e utilizar dinâmicas situacionais como ferramentas para que seja levantada a competência individual de cada candidato.

Destarte, a utilização de perguntas focadas em competências deverá gerar melhores formas para conhecer mais profundamente o comportamento de quem está se candidatando ao preenchimento de um cargo. A aplicação de perguntas abertas desvia o candidato de respostas prévias, sendo interessante adotar situações profissionais competências específicas que correspondam ao momento vivenciado, bem como prever as ações em atividades de normalidade e dificuldades atuais. Portanto, o foco da seleção na competência implica em procedimentos de seleção com base em características de real interesse para a organização.

Notadamente, esse caminho aberto exige que as pessoas e/ou profissionais necessitam de uma relação aproximada com a competência exigida para a organização. Nesse sentido é importante que a capacidade do recrutado seja aperfeiçoado pelo dinamismo que o treinamento prover para seu desenvolvimento. Dessa forma aborda-se na gestão por competência o recurso de treinamento e desenvolvimento como ponte para que o desempenho desejado seja alcançado.

## **4.2 Treinamento e Desenvolvimento**

Treinamento e desenvolvimento são ações que devem ser priorizadas mantidas como permanente na organização para conhecer a bagagem de conhecimento do candidato recrutado, como também exponenciá-la de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.

É importante para a organização a formação de equipes alavancadas numa ação participativa, para tanto é necessário preparar e capacitar todo o grupo envolvido no processo de competências. É uma estratégia que garante em meio à competitividade que se dinamiza cada vez mais, pelas tecnologias que avançam cotidianamente, tornando-se maior desafio das organizações, ou seja, é necessário cultivar um ambiente organizacional mais profissionalizado.

Para Belfort; Santos; Tadeucci (2012, p.49), “a gestão profissional passou a ser uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações na busca do reconhecimento de novas competências laborais, frente aos desafios existentes por processo de mudanças ambientais, políticas, econômicas e tecnológicas”.

Acrescentam os autores que diante desse novo cenário “as pessoas precisam mais do que nunca ter conhecimento, habilidades e competências; saber, saber fazer e saber fazer acontecer”. A busca pelas competências deve ser contínua, é uma forma de garantir o posicionamento organizacional no mercado em que se insere e a garantia de trabalho do profissional.

Partindo do princípio que a capacidade do profissional é exposta e que este contribui de forma específica para o desenvolvimento organizacional, a gestão por competência prever o gerenciamento do desempenho desse artífice laboral. É sem dúvida que a habilidade e a capacidade técnica atual, seja profícua, entretanto, diante da velocidade de mudanças que são assistidas de forma global, a gestão por competência engaja-se na gestão de desempenho assistindo o crescimento tanto profissional como o crescimento concorrente.

Assim, a linha de andamento na empresa desde o recrutamento e a seleção, desemboca na visão organizacional para mensurar a capacidade das empresas e os resultados obtidos.

### **4.3 Gestão de Desempenho**

A Gestão do Desempenho é crucial para mensurar se as ações de recrutamento e desenvolvimento tiveram sucesso e isso acontece através do conhecimento da capacidade e motivação das pessoas ao encontro dos resultados.

Para Brandão e Guimarães (2013, p.7) no que se refere à gestão de desempenho como uma ação gestão de competências baseiam-se no pressuposto de que “a competência ou desempenho do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência ou desempenho da organização como um todo”. Os autores enfatizam ainda que os teóricos que trabalham da defesa pela gestão de desempenho afirmam que “a performance no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, de atributos organizacionais”.

No contexto da estratégia de recursos humanos, para os alguns teóricos o que eles chamam de tecnologias, gestão por competência e a gestão de desempenho, traduzem que ambas se propõem a orientar e promover a integração dos diversos subsistemas de recursos humanos. Apesar dessa premissa há o envolvimento recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento dentre outros, para a consecução dos objetivos e metas organizacionais.

A gestão de desempenho pode ser vista do nível individual, o que possibilita avaliar o trabalhador considerando não só pelos resultados decorrentes do trabalho executado, mas, também, pela manifestação por parte do indivíduo de conhecimentos, habilidades e

atitudes, fatores são de grande relevância representando a própria competência do indivíduo, por outra instância o que se constitui dos mecanismos de controle social dos trabalhadores conduz à manutenção das estruturas de poder das organizações.

O modelo de organização do trabalho predominante sob os aspectos da gestão por competência e gestão de desempenho aliado aos processos de racionalização técnica e organizacional consignam aos seus empregados o desenvolvimento conjunto de compartilhamento de competências humanas, estimulando, assim, o coletivismo e a cooperação no trabalho.

Sob a ótica de Lana; Ferreira (2007) o estabelecimento de um sistema eficaz de gestão do desempenho pode cooperar para a redução dos problemas enfrentados, gerando resultados mais consistentes. A gestão por competência favorece a uma nova mentalidade na organização, traz clareza a respeito da necessidade de que o desempenho dos funcionários seja uma constante fortalecendo a capacidade do avaliado bem como redirecionado ao desempenho desejado.

Isto significa dizer que é a forma de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos funcionários, levando-os a assumirem a responsabilidade de verificar seus pontos fortes e fracos, e a busca pela excelência.

Avalia-se nesse contexto que todas as ferramentas utilizadas pela gestão de competência representam o conjunto de estratégias administrativas em torno do fortalecimento do capital humano como pilar essencial na estrutura das organizações.

Sob estes aspectos, seguem, como estratégias organizações, dois exemplos são demonstrados com o intuito de transparecer a postura que as pessoas assumem com a utilização do processo de trabalho pela gestão de competências.

#### **4.4 Estratégias Organizacionais**

As Estratégias Organizacionais constituem-se na ponte que permite a empresa alinha-se às demandas do mercado e sua força de trabalho para se tornar competitivo e garantir assim os resultados almejados através do alcance de suas metas.

Expõe-se como exemplo o estudo de caso em Paes (2015) sobre a estratégia para potencialização do capital humano no setor bancário, realizado no Banco do Estado do Pará (PDEB) com 248 colaboradores, com o objetivo de verificar se, com a utilização do modelo de Gestão por Competência, é possível obter altos níveis de excelência de seus funcionários.

As respostas são postas em evidencia com um alto nível de aceitação. A pesquisa apontou que sobre um programa de desenvolvimento educacional houve boa aceitação considerando que após a participação do programa além de desenvolver conhecimentos, poderiam assumir outras funções na empresa, uma vez que elevaram sua capacidade e desempenho no exercício de suas atividades.

Com as condições de acesso a cursos de graduação e pós-graduação, para seu desenvolvimento pessoal e profissional, foi observada uma visão positiva acerca do programa, entre os participantes e expressaram:

*“A busca pelo conhecimento engrandece, amplia e capacita-nos para desempenhar de maneira ainda melhor nossas atividades no dia a dia e em nosso ambiente de trabalho. Pois, quanto mais procurarmos nos capacitar, melhor executaremos nossas tarefas, tanto na vida pessoal, como profissional, por isso o PDEB é muito importante para fortalecer o capital humano do Banpará (Técnico Bancário – Operativo)”.*

*“O PDEB possibilita ao funcionário ampliar o conhecimento, permitindo aplicação de práticas no ambiente de trabalho, de forma técnica e coerente com as práticas atuais de mercado” (Técnica Bancária – Superintendente).*

*“Através do PDEB, o funcionário tem a oportunidade de adquirir conhecimento teórico, o qual sustenta o desenvolvimento e aplicação nas atividades desempenhadas na rotina de trabalho, possibilitando também a noção de novos conceitos que poderão vir a melhorar os resultados do trabalho individual e conseqüentemente os resultados do Banpará como um todo” (Técnica Bancária – Analista Financeiro).*

*“Se for aplicado o conhecimento que recebemos durante o curso, se pode melhorar muito nossa visão dentro do Banpará e nossa contribuição” (Técnica Bancária – Coordenadora de Retaguarda de Tesouraria).*

Paes (2015) ressalta diante dos depoimentos citados, a importância da estratégia desenvolvida no Banco do Estado do Pará, de que “é possível obter um alto nível de excelência utilizando um modelo de gestão que eleve a competência do funcionário”. Entretanto, é importante também que a “empresa seja gerenciada com base em relações intragrupais e com equilíbrio das dimensões técnicas, humanas e conceituais para fixar as competências”.

Em outra instância sobre as Estratégias Organizacionais Pompeu (2014) aponta a busca na identificação das principais mudanças ocorridas na gestão de pessoas com a implantação da gestão por competências em uma empresa do setor industrial, na cidade de Sobral/CE, do setor de cimento, realizadas no período de 13 a 30 de dezembro de 2013, com vinte e oito pessoas entrevistadas na empresa, dividindo-se em dois grupos, o dos líderes formais e o dos demais cargos.

A gestão por competências foi implantada em 2006 na empresa e a maioria dos funcionários tem no mínimo dez anos de vínculo empregatício, o que foi possível o acompanhamento do processo de implantação desse novo modelo de gestão na organização pelos mesmos.

Da análise inicial os entrevistados mencionaram a importância duas competências profissionais destacadas na empresa: trabalho em equipe e conhecimento técnico. Nesse aspecto mencionaram as principais mudanças ocorridas e percebidas no trabalho: passaram a ter um maior foco em resultados e um maior foco nas competências.

A principal mudança foi que “o trabalho passou a ser muito voltado para resultados e metas a partir da gestão por competências”. Os colaboradores ficaram mais profissionais; houve um maior engajamento, o poder de reação dos funcionários contribuiu para que passassem mais conhecer as suas próprias competências.

Os entrevistados consideram que os programas de treinamento e desenvolvimento da empresa contribuíram que assumissem mais atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, tanto os líderes quanto os profissionais dos demais cargos.

Outro relato importante foi a empresa ter definido um plano de cargos, carreiras e salários bem dando oportunidades por meio do recrutamento interno. “A empresa trabalha com trilhas de carreiras, em que a pessoa entra na empresa conhecendo as suas possibilidades de crescimento, o que possibilita o entendimento de que poderá crescer na empresa”, comentário de um funcionário.

Em torno desses aspectos a empresa identificou melhorias nos seus resultados globais; ações mais integradas, pois todos os processos passaram a estar mais interligados e interdependentes; atuação mais estratégica da empresa por meio do alcance de resultados estratégicos a partir do alcance dos indicadores de desempenho; maior foco no desenvolvimento e valorização dos colaboradores; alinhamento entre as expectativas das pessoas e da empresa possibilitado pela aplicação anual da pesquisa de clima.

O estudo constatou que a partir dos resultados gerados, melhorias foram evidenciadas e retrataram os entrevistados que a gestão por competências “é de fato um modelo de gestão apropriado ao ambiente de negócios em que a fábrica de cimentos está inserida”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi norteado pela questão: qual a importância da utilização de estratégias por gestão por competências no atual e competitivo cenário organizacional? A partir dos artigos pesquisados sobre Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Desempenho e Estratégias Organizacionais que correspondem a instrumentos utilizados pela gestão de competências, contribuíram para alinhar o entendimento dessa nova forma de gerenciar pessoas tornando-as peças essenciais e estruturais das organizações.

Entendeu-se que a Gestão por Competência é permeada por saberes e experiências heterogêneas que conduzem a reflexões sobre a prática profissional com seus valores e significados, e se constitui um fator favorável na formação dos indivíduos na organização.

E entre os autores estudados, pode-se inferir que as empresas passaram a redescobrir a força de suas competências. Sem que olvidasse as dimensões relacionadas com o macroambiente, a força interna passou a ser mais valorizada impulsionando a geração de vantagens diante do mercado onde se encontram e se caracterizam mais competitivo, uma vez empresas apropriam-se e utilizam mecanismos que transformam indivíduos em provedores das competências de que necessitam para enfrentar os desafios dessa realidade.

Espera-se que a reunião literária neste estudo possa servir de parâmetro para estudos futuros quanto à gestão por competência, e que as práticas decorrentes de um conhecimento mais próxima dessa ferramenta administrativa, contribua para elevar o nível de eficácia das políticas internas das empresas provendo maior capacidade de enfrentar mudanças e desafios cotidianos.

## REFERENCIAS

ALHO, Marisa Rodrigues; CARVALHO, Paulo André Mattos de. **Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas**. 2007. (Monografia) Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas. Fundação Instituto de Administração. Faculdade De Economia, Administração E Contabilidade – FEA/USP, Brasília-DF.

BANDEIRA, Yonara Miranda; SOUZA, Paulo César Zambroni de. Mobilização de competências na profissão docente: contribuições do modelo da competência, **Revista Quadrimestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**. SP. (18) 2, Mai/Ago., 273-281, 2014.

BELFORT, Rhecycelle Mota; SANTOS, Ediana di Franco Matos da Silva; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. Revista UNI • Imperatriz (MA), ano 2, n.2, p.39-53, janeiro/julho, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? ANPAD, 2013.

Disponível em <

[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1999/RH/1999\\_RH4.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/RH/1999_RH4.pdf) > Acesso 10 abr. 2016.

CARPES, Leandro Correa. Aprendizagem de competências individuais na prática gerencial: o caso de uma indústria de siderurgia. 2010 (Monografia) Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre-RS.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed.rev.e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier,2003.

DOURADO, Pérola Cavalcante. Impactos da gestão por competências na motivação e desempenho profissional. **Revista Organização Sistêmica** - Vol 7. N.4 - jan/dez 2015.

DRUCKER, Peter F. Prática da Administração de Empresas. Rio de Janeiro: A Pioneira, 1981.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. **Anais do XXX EnANPAD-Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, Brasil**, p. 23-27, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **RAE** vol. 44, 1, Jan/Mar, 2004.

FONSECA, Glaucia Falcone. **Gestão de pessoas: retrospectiva histórica**. Universidade Anhembi-Morumbi, 2010.

Disponível em < [http://www2.anhembi.br/html/ead01/gestao\\_pessoas/Aula2.pdf](http://www2.anhembi.br/html/ead01/gestao_pessoas/Aula2.pdf) > cesso 25 mar. 2016.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

JANUZZI, L. **Recrutamento via internet: Pesquisa revela tendências**. 2004.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impacto na gestão de pessoas. **Estação Científica Online** Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

SILVA, Larissa Santos. A eficácia na gestão: o perfil do dirigente eficaz. CENTRO Universitário de Brasília – UNICEUB - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS. Brasília. 2013.

MARRAS, J. P. (Org.) **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARQUES, M. A. A. **Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um Estudo Multi-Caso**. 2010 (Tese de Doutorado) Sociologia Económica e da s organizações. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.

MATTOS, Lissandra Kerppers. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. 2014. (Dissertação de Mestrado) Curso Mestrado Executivo . Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira De Administração Pública e de Empresas Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro-RJ

MONTEIRO JUNIOR, Paulo Barbosa. **Eras da Administração: Clássica, Neoclássica e Informação**. 2011 Monografia (Curso de Engenharia de Produção). Faculdade de Tecnologia. Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Manaus-AM.

MOREIRA, Tainá. **GESTÃO DE PESSOAS: Gestão por Competências**. 2015. Disponível em < <http://portalpensandobem.blogspot.com.br/2015/01/gestao-de-pessoas-gestao-por.html> > Acesso 29.04.16.

OLIVEIRA, Alysson André Régis de. **A compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais: um estudo de caso das organizações não governamentais na cidade de João Pessoa-PB**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba. João pessoa-PB.

PAES, Ranieri Marinho. **Gestão por competência: estratégia para potencialização do capital humano no setor bancário – estudo de caso no banco do estado do Pará.** VIII Congresso Consad de Gestão Pública, 26-28 maio, Brasília, 2015.

POMPEU, Carlena Gurgel. **Gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em organização do setor industrial de Sobral/Ce** - 2014 (Dissertação Pós-Graduação) Administração e Controladoria. Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) Fortaleza-Ce.

RUAS, R. et al. **Aprendizagem organizacional e competências.** São Paulo: Bookman, 2008.

SILVA, Welton Roberto; MACHADO NETO, Alfredo José. **Relação sistêmica da organização e seu ambiente: cultura, incertezas e o desafio do desenvolvimento.** In: Visão sistêmica dos negócios. 2013.

Disponível em <

[https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1\\_8cbs/17.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/17.pdf) >

Acesso 28 mar. 2016.

RIBEIRO, Thais da Silva. **Gestão por competências: um estudo de caso sobre a implementação do projeto no Tribunal de Contas da União - TCU.** 2012 (Monografia) Administração em Empresas. Centro Universitário de Brasília-UniCEUB. Brasília-DF.