

**JNT - FACIT BUSINESS AND TECHNOLOGY
JOURNAL ISSN: 2526-4281 - QUALIS B1**



**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A
IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO
HABILIDADES E ATITUDES DO
COLABORADOR**

**MANAGEMENT BY SKILLS AND THE
IMPORTANCE OF EMPLOYEE KNOWLEDGE
SKILLS AND ATTITUDE**

Patrícia Silva da CONCEIÇÃO
Faculdade Católica Dom Orione (FACDO)
E-mail:
patriciasilvaconceicao@catolicaorione.edu.br

Sérgio Zeno GRANETTO
Faculdade Católica Dom Orione (FACDO)
E-mail: sergiogranetto@hotmail.com



RESUMO

A análise da gestão por competências com ênfase voltada para o (CHA) conhecimento, habilidades e atitudes é um dos pilares para existência e continuidade da organização. Esse modelo de gestão de pessoas tem se mostrado competitivo, tendo relação com a técnica de explorar os potenciais individuais de cada colaborador. Esse método consiste em uma série de avaliações e desenvolvimento, sobretudo de habilidades de cunho profissional, onde a empresa utiliza-se de ferramentas para o alcance de resultados organizacionais. Objetivou-se entender o que é a gestão por competências e suas implicações referentes aos resultados que as empresas podem adquirir. O método utilizado para a elaboração dessa pesquisa foi a de revisão bibliográfica; os resultados obtidos foram satisfatórios: a gestão por competências aumenta a competitividade da empresa, aumenta o potencial humano em relação às habilidades profissionais individuais e promove uma maior satisfação para os profissionais de modo em geral, uma vez que o profissional é resultado das estratégias organizacionais, fazendo com que haja um melhor aproveitamento do seu potencial.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Competências individuais. Competitividade empresarial. Desenvolvimento de habilidades. Comportamento profissional.

ABSTRACT

The analysis of competency management with focused emphasis on (KSA) - knowledge, skills and attitudes is one of the pillars for the existence and continuity of the organization. This people management model has proven to be competitive, having regard to the technique to explore the individual of each employee potential. This method consists of a series of assessments and development, particularly professional nature of skills, where the company makes use of tools for achieving organizational results. This study aimed to understand what is the management skills and their implications on the results that companies can acquire. The method used for the preparation of this research was the literature review; the results were satisfactory: competency management to increase the company's competitiveness, enhances the human potential in relation to the individual professional skills and promote greater satisfaction to them in general professionals, since

the professional is the result of organizational strategies, so that there is a better use of their potential.

Keywords: People management. Individual skills. Business competitiveness. Skills development. Professional behavior.

INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas, é uma área importante para a empresa, assume uma tarefa especializada, restrita e de responsabilidade do gestor empresarial, pois a contratação de um profissional requer conhecimentos teóricos e habilidades técnicas acompanhadas de atitudes que serão necessárias para que a empresa cumpra seus objetivos e alcance de seus resultados.

Tendo em vista que a gestão por competências é de importância para a empresa no sentido de oferecer as alternativas de aumento de lucratividade, quando a mesma for um empreendimento com fins lucrativos, o estudo da temática gestão por competências se justifica pelo fato de nortear aos gestores na busca de perfis adequados para o cumprimento dos objetivos organizacionais, promovendo assim, o crescimento da empresa, desse modo, pode haver prejuízos para a organização que contrata um colaborador sem a análise das competências necessárias para o cargo?

Assim a pesquisa abrange conceitos relativos à gestão por competências, onde propõe a perspectiva de análise que se ajusta as necessidades empresariais; evitando assim as discrepâncias de competências gerando prejuízos para a empresa e causando insatisfações aos profissionais. Dentre outras, principais vantagens da gestão por competências são: a melhoria do desempenho do colaborador, o alinhamento dos objetivos da organização com o da equipe de funcionários e o enriquecimento do perfil do colaborador, potencializando seus resultados.

Objetiva-se verificar conceitos de gestão por competências e suas implicações referentes aos resultados que as empresas podem adquirir. De forma específica, pretende-se, compreender o modelo tradicional de gerenciamento de pessoas em relação à gestão por competências, analisar as três variáveis da gestão por competências e descrever o processo de mapeamento de como identificar as vantagens e benefícios da gestão por competências e avaliar como é feita a mensuração de competências no âmbito empresarial.

Para o desenvolvimento dessa linha de estudo, optou-se pela metodologia de pesquisa bibliográfica, baseada em livros, artigos, revistas, sites, entre outros, relacionados com a temática voltada para a de gestão por competências, a fim de haver uma melhor conceituação, profundidade e compreensão desse estudo.

Esta pesquisa qualitativa se divide: no primeiro tópico textual, dispõe-se sobre a gestão por competências: (GPC): contexto histórico e apresentação conceitual; no segundo tópico, apresenta-se a crítica ao modelo tradicional de gestão de pessoas; no terceiro tópico é abordada a gestão por competências como modelo inovador para gestão de pessoas; no quarto é discutido o processo de avaliação por competência e em seguida no quinto capítulo estão dispostos os diferentes posicionamentos sobre críticas à gestão por competências seguido pelas considerações finais.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (GPC): CONTEXTO HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO CONCEITUAL

A gestão por competências é o mapeamento que as organizações fazem traçando um paralelo entre os objetivos da empresa com o conhecimento, as habilidades que uma pessoa necessita possuir para que seja efetiva no quadro de colaboradores de uma determinada empresa. Quanto mais semelhantes forem as competências que o profissional possui com o perfil do cargo designado na empresa, maior é a probabilidade da empresa contratá-lo (RUANO, 2017).

Já no final da Idade Média a expressão competência pertencia em sua essência à linguagem jurídica e era utilizada quando uma pessoa ou uma instituição possuía a autoridade para analisar e julgar questões afins. Com o passar do tempo, o termo foi direcionado para o reconhecimento popular sobre a capacidade de alguém argumentar e posicionar-se sobre qualquer assunto e, por fim, se tornou sinônimo de qualificação que certo indivíduo possui de realizar determinada tarefa (LEME, 2019).

O conceito de competência ainda não está consolidado completamente em si próprio, por isso é necessário ter cautela com algumas definições colocadas por alguns autores quando se diz respeito à competência, e também a conhecimentos e habilidades.

Segundo Dutra (2019, p. 22):

[...] o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente

ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

A gestão por competências (GPC) é um modelo de gerenciamento de pessoas muito parecido com o método tradicional de seleção de pessoas, porém se distingue pelo fato de se empenhar para planejar, selecionar, treinar e analisar o perfil do indivíduo, no trabalho em equipe, na adaptação da pessoa a organização, a fim de determinar as competências necessárias para que a organização alcance os objetivos e metas estipuladas. (CHIAVENATO, 2018-b).

Nenhum dos princípios administrativos da gestão por competência está dissociado do conjunto de métodos que a administração clássica desenvolveu:

Pode-se agora refletir sobre os pilares ou dimensões da competência: O conhecimento, a habilidade e a atitude, conhecidos como o "CHA". O Conhecimento é o saber, os conceitos, as informações adquiridas através da aprendizagem nas escolas, nos livros, no trabalho e que se acumula ao longo da vida. São as informações que fazem parte da memória e influenciam sobre o julgamento e/ou comportamento. A Habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória no dia a dia de forma prática e produtiva. A Atitude, por sua vez, é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar nossas habilidades e conhecimentos. É a predisposição que influencia na nossa conduta frente às pessoas e as situações (LEME, 2019, p. 16).

Dessa forma, concernente a definição da gestão por competência, a mesma não conseguiu chegar a um consenso comum dos especialistas sobre sua conceituação e nem minimizar alguns pontos que são um tanto quanto incertos. Fica cristalina a abrangência e multidisciplinaridade existente acerca do assunto e que os pensamentos são diferenciados tanto no âmbito do seu conceito como também no sentido de sua utilização no ambiente organizacional.

CRÍTICAS AO MODELO TRADICIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com a gestão de pessoas, especificamente os que tratam do tema em análise, percebe-se muitas desvantagens do sistema chamado tradicional, e tendem a reconhecer como negativo. O que se pode perceber é a afirmativa de que o sistema tradicional já não está atendendo às características existentes atualmente no mercado de trabalho, e que em alguns momentos pode determinar o fracasso de muitas empresas (BITENCOURT, 2020).

Estes pontos negativos foram aflorados devido ao novo cenário mundial que é fortemente influenciado pela globalização, esta por sua vez está firmada sobre dois pilares principais: informação e conhecimento. Assim, as empresas se veem forçadas, a mudarem e a inovarem para que possam sobreviver a esse nível de competitividade cada vez mais intenso (CARBONE, 2019).

Foppa, Dall’agnol e Medeiros (2018), identificam alguns pontos como os mais críticos da remuneração tradicional, que são as seguintes:

Quadro 1. Estilo tradicional de remuneração

• Promove um estilo burocrático de gestão;
• Reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
• Inibe a criatividade;
• Inibe o espírito empreendedor;
• Não considera o foco nos clientes internos e externos;
• Reforça a hierarquia;
• Promove a obediência a normas e procedimentos e não a orientação para resultados;
• Não tem orientação estratégica;
• Não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
• Torna as promoções excessivamente importantes e incentiva o carreirismo.

Fonte: Foppa, Dall’agnol e Medeiros (2018).

Conforme o quadro 1, no sistema tradicional o foco está no cargo, ou seja, no conjunto de atividades que devem ser desenvolvidas e que são bem definidas e fixas. A gestão por competências foca no indivíduo e não no cargo em si. Esses aspectos definem bem essa diferença, pois como pode se observar, todos os aspectos têm características relacionadas diretamente ao cargo e não ao comportamento e atitudes dos indivíduos.

O modelo de empresas que mantem uma gestão de pessoas com método tradicional é pautado pela hierarquia exacerbada nas decisões tomadas por parte dos gestores, a burocracia é parte integrante do cotidiano, apresentando os departamentos isolados entre si, a centralização de poder internamente faz com que a empresa fique engessada. (RUANO, 2017).

Nesse sentido, a rigidez e o sistema de controle fortificado fazem com que a organização não inove, isso causa grande prejuízos para a empresa. Efeito negativo é a tomada de decisão dentro das empresas com a filosofia de gestão neste modelo. A gestão por competências apresenta uma capacidade de gerir as competências individuais agregando vantagens para toda a organização (BITENCOURT, 2020).

Um exemplo inovador em termos de evolução de competências é a inovação promovida por grande quantidade de empresas na atualidade, onde a gestão de pessoas é desenvolvida pela empresa na busca de valorização de colaboradores, desenvolvimento de pessoas por meio de capacitação e retenção de talentos, priorizando as habilidades, conhecimentos e atitudes individuais, com isso a corporação tem se destacado no mercado global tendo cada vez mais aumentado sua participação na fatia de mercado (FLEURY, 2020).

Observa-se que as organizações praticam alguns conceitos relativos à gestão por competência, embora ainda seja um número reduzido de empresas que adotam essa inovação, é possível identificar resultados positivos em relação às habilidades individuais. Sendo assim, a gestão por competências cada vez mais tem ganhado espaço em grandes corporações que possuem uma gestão inovadora e moderna.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (GPC): UM MODELO INOVADOR PARA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão por competências é a inovação gerencial que teve e está tendo o maior crescimento nos últimos anos no âmbito empresarial. Trata-se de um conceito diferenciado de gestão e que surgiu devido a um nível de exigência bem maior tanto externo como interno que as empresas vêm sofrendo e isto causou uma competitividade bem acima do que se via antes, com isso as empresas viram-se forçadas a analisarem de forma profunda o que era possível modificar para se enquadrarem nesse novo panorama (GRAMIGNA, 2018).

No Brasil, são poucas as organizações que utilizam essa nova metodologia, mas essa situação tende a se modificar. E embora ainda seja novidade para grande maioria, o assunto tem se tornado cada vez mais comum entre empresários, empreendedores e também entre acadêmicos ou estudantes principalmente na área da administração (BASTOS, 2019).

Porque necessitamos de um modelo articulado por competências? Porque enfrentamos um ambiente mais competitivo, em que os modelos anteriores não oferecem respostas adequadas. Ao olharmos mais atentamente as organizações, observamos que não há compromissos com uma corrente de modelo de gestão elas simplesmente reagem às pressões. (FISHER, 2019, p. 19).

Para que se haja uma afirmação convincente de que uma inovação é de fato eficiente, é necessário observar se todas as partes envolvidas encontram-se devidamente atendidas e satisfeitas com a mesma, conforme afirma Gramigna (2018, p. 34) ao descrever que: “As inovações de sucesso atendem às expectativas do mercado (clientes), do ambiente (colaboradores) e dos empresários e acionistas”.

Antes da implantação do sistema de remuneração e carreira por habilidades e competências é necessário efetuar um mapeamento dos cargos e das atividades realizadas no dia-a-dia da organização, é a partir de então, que pode se identificar quais as competências necessárias para o desempenho de cada uma dessas atividades, esse processo é chamado de mapeamento.

Conforme Dutra, (2019, p. 59) “Os trabalhos de intervenção em diversas organizações mostram que o fato de reagir às pressões desnorteia as organizações”. O processo de mensuração é feito depois do processo de mapeamento, e tem a função de identificar o grau de necessidade que cada competência exige para cada cargo existente.

As fases de treinamento, aplicação, proficiência e reciclagem são tidas como pré-requisitos para a implantação do sistema de gestão por competência por se tratar de um estudo ou levantamento de dados que dá suporte para a elaboração correta e precisa do plano de gestão por competências. Esses critérios de avaliação de competências aumentam as possibilidades da gestão de pessoas obterem êxito na do alinhamento do perfil do colaborador com as necessidades técnicas da função pretendida.

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Uma parte fundamental nesse sistema é a avaliação e certificação das habilidades. O sistema utilizado nessa fase aproxima-se bastante das normas utilizadas pelo sistema mais conhecido e eficiente de qualidade, que é a ISO¹. As formas mais comuns utilizadas para medição e comprovação das habilidades são provas teóricas e a própria observação no ambiente de trabalho. Em empresas com um nível de gestão mais avançado, são utilizados até comitês que envolvem a participação dos superiores imediatos, subordinados, e em alguns casos até os próprios clientes (CHIAVENATO, 2018-a).

São quatro as etapas de desenvolvimento de um colaborador quanto a uma habilidade: treinamento, aplicação, proficiência e reciclagem. A avaliação em muitos casos se dá geralmente na fase de aplicação em que é aplicado teste teórico e/ou teste prático.

¹ Organização internacional que avalia a qualidade nos serviços e produtos empresariais.

Porém algumas empresas preferem efetuar esta avaliação já no início da fase de proficiência, que é o ponto em que o colaborador atinge a habilitação (DUTRA, 2019).

O treinamento parece ser a última etapa, no entanto é primordial para a aquisição de competências de níveis técnicos e táticos dentro da atribuição do cargo. A aplicação é a etapa de verificação do índice de aprendizado do treinamento, delineando a capacidade que o colaborador adquire em relação a sua possibilidade de tomada de decisão. A reciclagem é indispensável para o aperfeiçoamento e constantes atualizações.

O processo de quatro etapas define o perfil do colaborador, possibilitando o gestor traçar um paralelo entre as necessidades da função que se está buscando com as características profissionais do indivíduo. Sendo assim, torna-se tecnicamente viável a possibilidade de alinhar os objetivos empresariais com as habilidades do novo colaborador.

O fator humano nas organizações é cada vez mais observado como a essência principal. É entendido como a única força que tem o poder de alcançar as demais regiões, ou seja, são os indivíduos dotados de habilidades e sabendo aplicá-las de forma eficiente e eficaz que farão com que as empresas alcancem novos patamares e resultados cada vez mais positivos (FISHER, 2019).

[...] o capital humano deve ser entendido como fundamental e nuclear, pois representa a ‘alma da casa’. Constitui o coração, a inteligência, e a essência da organização. ‘Como única força ativa na organização, ela alcança todas as outras regiões de atuação empresarial (...) constituindo na competência e capacidade dos colaboradores, no compromisso da empresa em auxiliar e manter essas habilidades sempre sintonizadas e atualizadas, e de apoiá-las por meio de especialistas externos’ (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2019, p. 122).

Dessa forma, entende-se que o processo de avaliação de desempenho no sistema de gestão por competências é na verdade um incentivo ao desenvolvimento do indivíduo, enquanto o sistema tradicional visa de fato “avaliar” e “controlar” as ações dos indivíduos, sobretudo as de um período anterior, o processo de avaliação de competência faz com que o indivíduo obtenha mais motivação para se esforçar a crescer ainda mais. Inclusive algumas pesquisas na área identificam que as melhorias no desempenho das pessoas têm muito mais haver com perspectivas geradas para o futuro do que com a análise do que já foi desempenhado.

A avaliação de competências pode ser conceituada como a análise das capacidades dos indivíduos – conhecimentos, habilidades e atitudes – requeridas ao trabalho em determinado contexto. Na prática, a avaliação

de competências é um conjunto de procedimentos por meio dos quais um indivíduo é ajudado a construir planos de desenvolvimento de suas competências (CARBONE, 2019, p. 208).

O colaborador deve comprovar que realmente está apto para ser recompensado de acordo com o que possui em termos de competência. Para isso são realizados processos de avaliação, esses processos são feitos em vários níveis de proficiência, e variam de acordo o valor agregado que o colaborador possui. Nesses processos a avaliação é feita a partir de atitudes desempenhadas em determinado contexto específico e de resultados adquiridos consequente dessas atitudes.

O processo de remuneração e carreira por competências é bem parecido com o processo de remuneração e carreira por habilidades, mas existem algumas diferenças, no entanto a mais marcante é que a remuneração e carreira por competências têm mais haver com as estratégias da empresa.

A ferramenta mais utilizada atualmente por empresas que adotam o sistema de remuneração e carreira por competências chama-se 360^{o2}, essa ferramenta é caracterizada pela forma holística de se avaliar, recompensar e controlar os processos operacionais dentro da empresa (DUTRA, 2019).

Através do feedback em rede é considerada a forma mais democrática e abrangente por envolver outros colaboradores e até clientes no processo de avaliação. Mas é necessário tomar alguns cuidados na implantação do feedback em rede para que o mesmo seja executado de maneira mais adequada e responsável possível, sem excessos ou favorecimentos, e para isso é crucial fazer orientações aos envolvidos e se possível até treinamentos.

DIFERENTES POSICIONAMENTOS E CRÍTICAS SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: VANTAGENS E EFICIÊNCIA

Chiavenato (2018-a) defende que os resultados das empresas não são tão dependentes das competências e dão maior ênfase a uma complexa harmonização, ou seja, a conexão de todos os recursos que uma empresa possui. Segundo esse autor, as empresas não conseguem agregar em um espaço curto de tempo novos recursos e isso faria com que a empresa não conseguisse obter a competência organizacional.

2 Forma de recompensas que visualiza de forma completa a habilidades de um colaborador.

De acordo com Mascarenhas (2018), uma competência organizacional não é constituída por recursos isolados (como uma competência individual ou uma tecnologia patenteada), mas pelo resultado de uma complexa harmonização de múltiplos recursos disponíveis à organização e integrados ao longo de sua história.

A mesma visão sobre o assunto Drucker, (1981, p. 185):

A competência de uma empresa ou de uma de suas unidades não equivale à soma das competências de seus elementos. Nesta área, o valor do capital (de competências) depende não tanto de seus elementos constitutivos, mas da qualidade da combinação da articulação entre esses elementos.

Nessas circunstâncias para se desenvolver certa capacidade e competência, o indivíduo não necessita estar inserido em um processo em que envolva rotinas organizacionais ou experiências no ambiente de trabalho. Gramigna, (2018, p. 205), afirma que: “o desenvolvimento de capacidades e competências seria processo dependente da inserção dos indivíduos nas rotinas organizacionais e experiências no trabalho”.

Fisher, (2019, p. 8) afirma que o principal problema quanto à avaliação de desempenho está na suposição de que os gerentes ou superiores querem “[...] bancar o Deus quando estão envolvidos no processo de avaliação e acabam por expressar opiniões pessoais”. Com isso, é bastante frequente ocorrerem conflitos, e que, mesmo com os aperfeiçoamentos ocorridos no processo, o grau de subjetividade dos avaliadores sempre foi visto como um ponto negativo.

As três variáveis da gestão por competências: conhecimento, habilidades e atitudes, as quais podem ser visualizadas no quadro 2, podem ser implantadas na empresa, por meio de técnicas administrativas, trazendo inovação e um modelo inovador:

Quadro 2 – Conceitos sobre a gestão por competências nas três variáveis - (GPC).

CONHECIMENTO	HABILIDADES	COMPETÊNCIA
Saber	Saber fazer	Saber fazer acontecer
<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a aprender • Aprender continuamente • Aumentar o conhecimento • Aumentar o capital intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar o conhecimento • Saber pensar e agregar valor • Transformar o conhecimento em algo concreto e produtivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar a habilidade • Alcançar metas e objetivos • Transformar a habilidade em resultado

Fonte: FLEURY, 2020 p. 16.

Conforme Fisher (2019) pode ser observado que a gestão por competências pode ocorrer de forma parcial, nesse caso, nota-se que nessas circunstâncias não é possível para promover uma maior desburocratização e autoritarismo, esses aspectos de cultura organizacional indicam que a (GPC) – Gestão por competência não é suficiente para haver a flexibilização de hierarquia empresarial.

A maneira como se dá as relações entre as pessoas no Brasil constitui-se como um dos principais fatores que atrapalham o desenvolvimento organizacional e empresarial neste país. Em países desenvolvidos, onde as forças sociais têm uma interferência maior no caminhar das empresas rumo a uma cultura democrática, existe uma condição bem mais eficaz de utilização de outros estilos de gestão. Talvez por isso alguns escritores, tenham um pensamento bem mais otimista referente a esse assunto (FLEURY, 2020).

Mascarenhas, (2018, p. 219) relata que:

[...] no Brasil, as pessoas se relacionam com base no autoritarismo, no nepotismo, no clientelismo e no favoritismo ou, ainda, na ausência de critérios claros e objetivos, restringindo a justiça social, base para a lógica da gestão por competências, que premia os mais qualificados. Para eles, “o gerente autoritário” juntamente com a ausência de valorização da competência em favor das relações de lealdade, base do capitalismo brasileiro, dificultam o nosso desenvolvimento organizacional e empresarial.

O compartilhamento dos conhecimentos e habilidades é fator determinante no desenvolvimento de competências. Pois não é possível existir competências em um determinado contexto sem que haja a interação e compartilhamento das ideias e experiências vivenciadas entre os indivíduos desse ambiente. Bitencourt (2019, p. 190) deixa bem claro isso quando afirma que:

[...] a gestão por competências é o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização).

Dutra (2019, p. 72-73) explica que a competência varia de acordo com as áreas de competências e que essas áreas estão interligadas a aspectos técnicos, ou seja, ao cargo e função. Mas que, as competências enquadram-se em questões comportamentais e são estas

ações comportamentais que permitem uma performance competente. Segundo esse autor, é determinante entender a diferença entre competência, que tem a ver com o comportamento, e sua utilização em áreas de competências afins, que está diretamente ligada à função.

O conceito de competências e sua utilização no ambiente organizacional é um dos temas mais intrigantes e que mais tem despertado interesse das pessoas tanto no mundo acadêmico como empresarial:

Pesquisa envolvendo mais de 100 empresas – dentre as quais a maior parte, aparece posicionada entre as 500 maiores e/ou entre as 100 melhores para se trabalhar no Brasil – revela que 55% delas colocam a gestão por competências em posição de destaque dentre as estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos. Percentual semelhante de empresas, na mesma pesquisa, entende que a gestão por competências é, neste momento, uma estratégia de altíssima relevância para as empresas (DUTRA, 2019, p. 9).

Pode ser observado que a gestão por competências faz parte da gestão estratégica das empresas consideradas como as melhores para se trabalhar, o posicionamento em segundo lugar enfatiza a importância da gestão por competência, nesse sentido, a valorização das pessoas associado à ideia de melhores resultados para a empresa, constituem-se como um dos principais benefícios para as organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que a gestão por competência é um modelo gerencial de pessoas, que deve ser caracterizado pela inovação na busca por resultados individuais, alinhados com os objetivos e metas da organização. Nesse sentido, o conhecimento, as habilidades e as atitudes comportamentais dos profissionais são avaliadas de acordo com o posicionamento de cada colaborador dentro da organização.

O modelo tradicional de gestão de pessoas mantém desvantagens em relação à técnica do gerenciamento de pessoas com o desenvolvimento das habilidades profissionais, de atitudes comportamentais e o diferencial competitivo denominado conhecimento.

Identificou-se que a principal vantagem relacionada com a gestão de competências aplicada aos resultados empresarial foram o aumento da competitividade e a lucratividade, bem como os benefícios que a empresa pode auferir em longo prazo. O aproveitamento das pessoas de acordo com suas habilidades, competências e a adquirida é o grande diferencial em relação ao modelo tradicional de monitoramento de pessoas.

O processo de avaliação de pessoas é realizado primeiro pelo criterioso processo de escolha dos profissionais associado com a análise de perfil objetivado com cada cargo ou função que a empresa disponibilizar. A mensuração de competências é realizada por meio de pesquisas com o candidato a colaborador da empresa, todas os índices são levados em consideração e depois um acompanhamento de adaptação ao cargo em que o colaborador foi alocado.

Sugere-se que as empresas que mantêm o método tradicional de gestão de pessoas, faça uma análise com o novo modelo, redimensione seus conceitos sobre o velho departamento ainda chamado de recursos humanos, reveja sua visão e valores empresariais, a fim de permitir inovação, posicionamento estratégico e domínio de mercado.

Nesse sentido, a empresa que optar pela gestão por competências, reconhecendo as potencialidades individuais, onde o direcionamento das habilidades seja compatível para cada cargo ou função, a organização pode aumentar sua competitividade de mercado, definir sua missão de forma sólida, além de consolidar-se no mercado.

A gestão por competências se configura como uma alternativa diferenciada dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, bem como para os colaboradores, visto que, para as empresas se maximiza a operacionalidade funcional, ou seja, traz maior eficiência gerando maior lucratividade empresarial e para os trabalhadores maior satisfação, pois o desenvolvimento profissional é colocado em evidência.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Fernando Clemente Cunha et al. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. Navus: **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 74-86, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6815303>. Acesso em: 25 de Mar./2022.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BITENCOURT, Claudia. Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional - A Experiência de Três Empresas Australianas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** [online]. 2020, v. 3, n. 1 [Acessado 5 Maio 2022] , pp. 136-157. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n1p136-157>>. Epub 10 Jan 2022. ISSN 1678-6971. <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n1p136-157>.

Patrícia Silva da CONCEIÇÃO; Sérgio Zeno GRANETTO. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO HABILIDADES E ATITUDES DO COLABORADOR**. JNT-Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. AGOSTO-OUTUBRO/2022. Ed. 39. Vol. 2. Págs. 374-387. ISSN: 2526-4281 <http://revistas.faculadefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculadefacit.edu.br.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2018-a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Avaliação de desempenho**. - 3. ed. – Rio Janeiro: Elsevier, 2018-b.

DRUCKER, P. **O fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão e pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2019.

FISHER, André Luiz. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org); RUAS, Roberto (org). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2020.

FOPPA, Luciana; DALL'AGNOL, Clarice Maria; MEDEIROS, Guilherme Paim. Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação. **Revista Gaúcha de Enfermagem** [online]. 2018, v. 39 [Acessado 5 Maio 2022] , e2017-0052. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0052>>. Epub 03 Set 2018. ISSN 1983-1447. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0052>.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.

LEME, Rogerio. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2019.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.