

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

OLIVEIRA, Luciano Rodrigues de

Discente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva - FAIT

AZEVEDO, Brian Castelli

Docente do curso de graduação em Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

Resumo

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão por competências tem surgido como uma alternativa para que a gestão de pessoas seja concretizada conforme com o envolvimento do colaborador para que a organização tenha sucesso nos seus negócios e que seus colaboradores venham ser reconhecido por suas competências. O presente trabalho de pesquisa foi sobre a Gestão por Competências nas Organizações, os tipos de competências (organizacionais, individuais e profissionais) e a implementação desse modelo nas organizações. A metodologia utilizada neste trabalho foi elaborada através de pesquisa bibliográfica, com consultas em livros, revistas e de artigos científicos referentes ao assunto abordado.

Palavras-chave: competência; Gestão de Pessoas, Gestão por competências, implementação.

Abstract

MANAGEMENT OF PEOPLE BY COMPETENCES IN ORGANIZATIONS

A management by competences has emerged as an alternative for a people management to be fulfilled according to the employee's involvement for an organization with its businesses and its employees to be recognized for their competences. The present research work was on the Management by Competencies in the Organizations, types of competencies (organizational, individual and professional) and implementation of the model in organizations. A methodology used in this work, elaborated through a bibliographical research, with consultations in books, magazines and scientific articles referring to the subject addressed.

Keywords: competition; Management of People, Management by competences, implementation.

1. Introdução

Podemos notar as transformações em que o mundo vem passando, que vem afetando todas as esferas políticas, econômicas, sociais e humanas, a globalização da economia e o surgimento de novas tecnologias, vivemos hoje uma grande evolução no mundo empresarial. Diante disso as empresas vêm investindo em recursos de gestão que venha melhorar o seu desenvolvimento e crescimento conforme um mercado altamente cada vez mais competitivo.

Antes o departamento RH de uma empresa recrutava pessoas de acordo com os critérios próprios da organização, sem levar em conta o que era melhor para o cliente, nos dias de hoje o modelo adotado é definir aquilo que é importante para o cliente entre a empresa e colaboradores, que é gestão por competências.

A Gestão de Pessoas vem passando por grandes transformações saindo de uma Gestão de RH para uma Gestão Estratégica que busca a ter colaboradores mais eficientes para gerenciar as organizações com mais responsabilidades, terem mais autonomia nas decisões estratégicas e as organizações ganham escala maior diante da vantagem competitiva, hoje o sucesso das empresas são o talento humano que o grande ativo dentro das organizações.

Através do modelo de Gestão por Competências visa a valorizar os colaboradores que trabalham nas organizações com isso atingirem as metas e os objetivos propostos através de suas competências técnicas e comportamentais.

Este trabalho esta estruturada de seguinte maneira:

A metodologia utilizada neste trabalho foi de pesquisa bibliográfica, com consultas em livros, revistas e de artigos científicos referentes ao assunto abordado.

Problemática: O que a Gestão por competências pode contribuir para o desenvolvimento da organização.

As hipóteses levantadas neste trabalho foram às seguintes:

1-No modelo de gestão de pessoas por competências pode oferecer para as organizações, profissionais com competências adequadas que venham desempenhar as funções eficientes gerando produtividade para a empresa.

Esse trabalho tem como **objetivo geral** apresentar referencial teórico sobre a gestão de Pessoas por competências, os tipos de competências (Individuais, Organizacionais e Profissionais) e da tríade CHA que é Competência, Habilidades e Atitudes) que cada pessoa possui entre si mesmo.

E para o desenvolvimento do tema foi colocado os seguintes **objetivos específicos**: Descrever através da literatura os conceitos de Gestão por Competências e suas definições. Analisar as funções que existem dentro da organização e definir quais as competências necessárias pra os colaboradores desempenharem melhor, vendo o perfil ideal para cada função.

Para a justificativa deste trabalho é que o tema escolhido é de suma importância para os dias atuais, onde atual cenário é competitivo, juntamente com a

globalização e a tecnologia instaladas dentro das organizações, com isso se faz ter colaboradores mais preparados e motivados para o trabalho conforme as oportunidades geradas dentro da empresa, formação de lideranças e a busca de novos desafios.

2 . Conteúdo

2.1 Definições de Competências

O termo competência era associado na área jurídica conforme Bitencourt (2010):

(...) os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (BITENCOURT, 2010, p. 176).

Para Zafirian (1994 apud FLEURY; FLEURY, 2000), a definição de competências se refere à capacidade do profissional de tomar iniciativas, fazer atividades pré-estabelecidas dentro da organização, ter habilidades para compreender e resolver situações novas que aparecem, agindo com responsabilidades e buscando o reconhecimento através disso.

Algumas definições de competência sugerem que a pessoas tenham a capacidade de compreender algumas situações que aparece na empresa e através dela tomar atitude para encontrar soluções e obter resultados para organização. Para desenvolver esse conceito no meio organizacional é feito através da gestão por competências e a sua importância no desempenho das atividades realizadas dentro da organização.

Para o mundo organizacional as organizações se preocupavam em ter pessoas preparadas e treinadas para desempenhar funções eficientes, no começo do século passado Taylor (1970) já alertava para as empresas pudessem contratar pessoas competentes, que o devido de oferta desses profissionais na época era muito raro.

Naquela época os sistemas das organizações eram baseados no princípio taylorista de seleção e treinamento de seus funcionários, as empresas qualificava de acordo com a função a ser exercido. As questões sociais e comportamentais eram deixadas de lado, só mais tarde que foi incorporado no processo de desenvolvimento profissional dos funcionários (Brandão e Guimarães, 2001).

Em 1970, o assunto fica mais interessante no nível gerencial e acadêmico, com isso surgem vários autores criando suas próprias definições sobre o termo competência.

O quadro 1 apresenta algumas definições de competência na visão de alguns autores:

Autor	Conceito	
Boyatzis (1982, p. 23)	"Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização".	Formação, comportamento, resultado.
Boog (1991, p. 16)	"Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade	Aptidão, valores e formação.
Durand (1998, p. 3)	"Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito".	Formação e resultado
Spencer Junior e Spencer (1993, p.9)	A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho".	
Fleury e Fleury (2000, p.21)	"Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo	Ação e resultado
Ruas (1999, p. 100)	"Competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área."	

Fonte: Adaptado Bitencourt, 2010, p. 180 – 181

Conforme as definições relatadas de diversos autores, o Quadro 1 coloca-se em vários conceitos que vão de formação, as aptidões, valores, comportamentos que os colaboradores tem de exercer dentro das organizações.

A competência é muito importante ser colocada em pratica, na vivencia de situações reais que ocorrem dentro das empresas, tomar decisões certas e agir de acordo com os ambientes estáveis. A importância da qualificação e do

desenvolvimento de competências tem que ser reconhecido dentro da organização. (Barbosa, 2008).

2.1.2 Competências Organizacionais:

O conceito de competência pode estar atrelado não só pessoas, mas também equipe de trabalho, o que chamamos de competência coletiva, Le Boterf (2003), ressalta que a equipe de trabalho tenha a competência coletiva, que ao administrar e desenvolver as competências individuais venha estabelecer no grupo o resultado da cooperação da sinergia entre as competências individuais entre eles.

Para Ruano (2007) as competências organizacionais são “conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que podem causar impacto em produtos e serviços em uma organização e que fornecem uma vantagem competitiva no mercado”. Ruano (2007, p. 11).

Diante dessas afirmativas Chiavenato (2005) apresenta 03 diferentes competências organizacionais que são:

- **Competências essenciais:** que são competências básicas para o desenvolvimento da organização em relação ao mercado externo que são os (concorrentes ,clientes). As competências essenciais são a identidade das organizações, ou seja, que vai diferenciar dos demais concorrentes e obtendo resultados competitivos.
- **Competências de Gestão:** trata-se dos recursos (produtivos, financeiro, RH), que serão empregados dentro das empresas para ter resultados satisfatórios.
- **Competências Organizacionais:** estão associadas à imagem da empresa e sua cultura organizacional, fazendo a gestão de seus processos, das tecnologias que tem de seus talentos disponíveis, estará desenvolvendo as competências que ira fortalecer a sua imagem junto ao mercado.

2.1.3 COMPETENCIAS INDIVIDUAIS:

As competências individuais esta relacionado a um conjunto de tarefas ou uma posição ocupada dentro da organização, mas acordo com Spencer e Spencer (1993) refletem competências como características individuais integralmente interligadas a critérios de referência efetiva ou desempenho acima da média, em determinada função ou cargo.

De acordo com Chiavenato (2003) a definição de Competência esta inserida na Triade que é chamada CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e atitudes quem uma pessoa tem e que são responsáveis pelo sucesso da organização nas conquistas de seus objetivos alcançados.

- **Conhecimento:** É o saber: É todo conjunto de informações que uma pessoa adquiriu em toda a sua vida, seja na formação acadêmica, nos livros, nos treinamentos e que são colocados em prática dentro das organizações que possam gerar resultados.

- **Habilidades:** É o saber fazer: Significa aplicação do conhecimento, colocar em prática o que aprendeu para resolver algum problema dentro da organização, os colaboradores precisam de certas habilidades para executar suas tarefas.
- **Atitudes:** O que fazer: É o início de tudo, é o principal componente da competência, essa competência permite que o colaborador possa ser competente para alcançar suas metas e resultados, gerando valor para si mesmo.

2.1.4 Competências Profissionais:

As Competências Profissionais seria a somatória das combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressados pelo desempenho profissional em determinado contexto organizacional.

Conforme Fleury e Fleury (2001, p. 185) descrevem que o conceito de competência profissional é entendido como:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, [...] sinaliza a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Diante dessa afirmação do autor podemos afirmar que a competência profissional se torna muito relevante para as organizações a identificarem melhores seus colaboradores, avaliando no ambiente de trabalho

3 . Gestão de Pessoas por Competências.

O referido tema é basicamente recente no Brasil, com isso desperta grande interesse pelo responsável na gestão de pessoas, quando bem feita e conduzida, ajuda a organização a ter sucesso em seus negócios. Em questão das competências vem sendo bastante discutido tanto na área acadêmica e gerencial.

Para definir o que é gestão por competência precisamos ter a definição de gestão e de competência, Rocha-Pinto (2007), define da seguinte forma: “Gestão é o ato de administrar, planejar, organizar, controlar, liderar projetos e pessoas de uma equipe ou uma organização”.

Para Chiavenato (2006, p. 216) a gestão por competência é considerada:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Conforme a citação acima demonstra que esse modelo de gestão por competências permite aos gestores a terem uma visão mais ampla no que diz a respeito das competências no seu quadro de colaboradores. É uma ferramenta que ajuda a identificar as competências essenciais de cada colaborador, suas habilidades para o exercício de cada função, gerando resultados para a organização e a valorização do capital humano.

A gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão tem como objetivo aumentar os conhecimentos, as habilidades e atitudes e agregando valor para os colaboradores e também para a organização. (Dutra, 2004).

As organizações vêm implantando esse modelo de Gestão de Competências como uma gestão alternativo aos modelos que estão sendo utilizados tradicionalmente, conforme explica Carbone et al.(2009):

[...] a orientar esforços para planejar, deter, desenvolver e avaliar as competências fundamentais conciliando-as aos distintos níveis da organização (individual, grupal e organizacional), visando à consecução deseus objetivos. (CARBONE et al., 2009, p.50)

De acordo com Leme (2012), a gestão por competência consiste em uma ferramenta que surgiu para auxiliar as empresas a perceber o que elas precisam buscar e treinar seus colaboradores.

As competências de cada colaborador são necessárias, mas o interesse de todos tem que ser coletivo. O sucesso da organização é o resultado de todos.

Para GRAMIGNA (2002) apresenta diversas vantagens que a gestão por competências traz:

- Priorizar os investimentos em capacitação, para que organização tenha retorno mais rápido.
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mais fáceis de serem mensurados e observados.
- A possibilidade de definir perfis profissionais certos que ajudarão a ter maior produtividade.
- A formação das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho.

3.1 As Etapas para a Implantação da Gestão por Competencia

A implantação do modelo de competências, conforme Dutra (2007), é composto de quatro partes, que são muito importante para a organização que é:

1. O levantamentos das necessidades, trazendo uma análise mais concreta dentro da organização.

2. Determinar novas metas e possibilidades, deferir a construção de um novo modelo e do desenvolvimento do programa e a demonstração do grau de envolvimento dos funcionários.
3. Definir o plano de ação, das estratégias que vai ser executado e a criação do plano piloto.
4. Estabelecer os resultados de longo prazo, a publicação oficial do programa e o estabelecimento de uma avaliação contínua do processo.

Para que seja concluída essa construção de modelo é necessário a participação de todos colaboradores, dando sugestões, compartilhando novas ideias para que possam ser aproveitadas para a finalização e definição do modelo a ser aplicado na organização.

4 . Conclusões

Ao finalizar este trabalho conclui que as organizações que adotam a gestão de pessoas por competências só têm a ganhar em produtividade e sucesso, no mundo globalizado e competitivo do século XXI. A gestão por competências alterou a forma de como o departamento de Recursos Humanos se aplica nas organizações, rotinas foram modificadas, mantendo seu foco no desenvolvimento do profissional.

Os colaboradores passaram a ser o principal ativo dentro das organizações, pois elas têm grande valor que são as competências.

Com isso a Gestão por competências surgiu como uma ferramenta para auxiliar os gestores no processo de adaptação, desenvolvimento e ajustes para as organizações alcançarem resultados desejados.

Com a implantação da Gestão por competências nas organizações trará grandes benefícios para a organização, terá maior produtividade, mais comprometimento com os colaboradores, ter ambiente motivado e participativo.

5 . Referências

BARBOSA, Catarine A. Vieira. **Aspectos críticos da implementação do modelo de gestão por competências em duas empresas de manufatura**. 2008. 145 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos. Disponível em: <http://biblioteca.unisantos.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=130>. Acesso em: 12 mar. 2011.

BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. - 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** - 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 50 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relação do trabalho** como reter talentos na organização. São Paulo. Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

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

DUTRA, Joel Souza . **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competência e gestão dos talentos.** São Paulo: Pearson Education, 2002.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências:** uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.p. 11

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. et. al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance.** USA.: WILEY, 1993.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas,1970.