



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

LAINÉ HELENE LOPES RIBEIRO

GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Um estudo exploratório de Competências com destaque na Gestão

Assis
2011

LAINÉ HELENE LOPES RIBEIRO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Um estudo exploratório de Competências com destaque na Gestão

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientanda: Laine Helene Lopes Ribeiro

Orientador: Mestre João Henrique dos Santos

Assis
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

RIBEIRO, Laine Helene Lopes

Gestão por Competências / Laine Helene Lopes Ribeiro.
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis 2011.
42 p.

Orientador: João Henrique dos Santos
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de
Assis - IMESA

1. Competências. 2. Gestão. 3. Organizações.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

LAINÉ HELENE LOPES RIBEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: João Henrique dos Santos

Analisador (1): Elizete Mello da Silva

Assis
2011

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Deus, pela paciência de me permitir cair e levantar, sempre com uma expectativa de um novo amanhecer. Aos meus pais, Jandira e José, pela sua compreensão, carinho e paciência. A minha irmã, Daiene, pelos seus dias de afeto, carinho e amor.

AGRADECIMENTOS

Senhor DEUS, obrigada pelo dom da vida e por permitir que concluísse mais esta etapa de minha vida.

Mãe, obrigada pela dedicação, por acreditar que minha faculdade seria possível. Devo agradecer também por me ensinar os seus princípios, a sua coragem, enfim, por me transformar a pessoa que sou hoje.

Pai, mesmo ausente sempre esteve presente e principalmente naquela etapa se o senhor não estivesse lá, não teria conseguido. Muito obrigada!

Dai, obrigada por me ajudar a vencer mais esta barreira! Que bom ter você como amiga...

Ao meu orientador, agradeço. Você foi meu guia nos momentos de aflição! Aos demais professores (Dani, Manfio, Zanotti e Elizete) foram muito mais que mestres nestes quatro anos, ficam apenas, neste momento somente, o meu profundo agradecimento!

Rafaelle, minha amiga, obrigada por me ensinar que as pessoas entram em nossa vida por acaso, mas que não é por acaso que elas permanecem.

Luana querida, a cada novo amigo que ganhamos no decorrer da nossa vida aperfeiçoa-nos e enriquece-nos, não tanto pelo que nos dá, mas pelo que nos revela de nós mesmos.

Rogério meu bem, meu amigo e namorado, obrigada por estar ao meu lado, por me dizer sempre a importância de viver, como se tudo fosse um milagre, apesar de ser do meu jeito.

Sem vocês ... este momento jamais seria possível... Nós vencemos... e esta será a primeira de muitas vitórias juntos... Saibam que tudo ficará eternamente em minha memória... !!!!

Diego meu anjo, obrigada por estar em minha vida !!!!

Devo agradecer as amigas da Santa Casa de Assis (Claudia, Andréia e Sônia), que ajudaram a me transformar em uma profissional.

E não poderia deixar de lembrar as minhas companheiras da Escola da Família, com as quais, aprendi que por mais difícil que seja um caminho, ele se torna possível a partir de nossos desejos.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar que utilizar a gestão por competências é uma ferramenta indispensável para o crescimento organizacional. Ela é algo intangível por isso é tão difícil mensurar. Assim, a busca pelo saber, pelo conhecimento e a indução dos colaboradores à melhoria contínua, trata de uma transformação do potencial dos recursos humanos em resultados positivos. Conseqüentemente haverá aumento no lucro e nos resultados, na sintonia entre a equipe, além, da diminuição dos custos operacionais. Com a gestão por competências, os gestores respondem às necessidades e aos desafios da organização, pois, é bastante justa e serve principalmente para reter os talentos na organização.

Palavras Chaves: Competências; Gestão; Organizações.

ABSTRACT

This present paper aims to demonstrate that to make use of competencies management is an indispensable tool for organizational growth. It is something intangible, therefore it's hard to measure. So the search for knowledge, for knowledge, for learning and to induce employees to continuous improvement, is a transformation of the human resource potential into positive results. Consequently there will be increase in income and result's in the harmony between the team, besides the, lower operating costs. With the competencies management, managers respond to the needs and challenges of organization, because it is quite and mainly serves to retain the talent in the organization.

Keywords: Competencies; Management; Organization.

RESUMEN

Este trabajo pretende demostrar que la gestión del uso de competencias es una herramienta indispensable para el crecimiento de la organización. Es algo intangible por lo que es difícil de medir. Por lo tanto, la búsqueda del conocimiento, del conocimiento y la inducción de los empleados con la mejora continua, es una transformación del potencial de recursos humanos en resultados positivos. En consecuencia, habrá un aumento en las ganancias y los resultados en la armonía entre el equipo, además, reducir los costes operativos. Con la gestión de las competencias, los administradores responden a las necesidades y retos de la organización, ya que es bastante justo y sobre todo sirve para retener el talento en la organización.

Palabras clave: Competencias, Administración, Organización.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	12
2. GESTÃO	14
2.1. CONCEITO DE GESTÃO	14
2.2. APLICABILIDADES DE GESTÃO	16
2.3. DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO	18
3. COMPETÊNCIAS.....	20
3.1. CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS	20
3.2. A EVOLUÇÃO DO TRABALHO E RECUROS HUMANOS.....	22
3.3. DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	23
3.4. A ERA DAS EVOLUÇÕES	25
3.5. ORIGEM DA COMPETÊNCIA.....	27
3.6. CONCEITOS DE COMPETÊNCIA.....	29
4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	31
4.1. CLASSES DE COMPETÊNCIAS	32
4.2. COMPETÊNCIA EM DIVERSAS CATEGORIAS	33
4.3. DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	34
4.4. ADEQUAÇÕES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41

1. INTRODUÇÃO

As organizações bem sucedidas estão ampliando seus horizontes nas competências organizacionais tendo uma visão global de uma sociedade que vive a era da informação. Pretendemos neste estudo refletir sobre os elementos centrais da denominada Gestão por Competências, demonstrando os conceitos centrais e seus elementos formativos.

Competência é um dos novos requisitos das organizações, portanto, precisa ser analisada e conhecida pelos novos gestores. Por isso, ter uma estrutura definida, que engloba todas as competências de relevância, e faz com que se tenha possibilidade de um capital financeiro esperado.

Utilizar a gestão por competências é extrair do sistema organizacional a eficiência e a eficácia na resolução dos problemas, minimizando as decisões ruins.

A gestão por competências reorganiza e faz alterações nos processos gerenciais. Então, como gerir e cultivar algo tão intrínseco dentro das organizações.

Um líder que avalia a gestão por competências como um todo pode extrair um mapeamento além de avaliar a excelência dos colaboradores. Com as competências, podemos reunir pessoas certas, com as informações necessárias para a tomada de decisão, alcançando bons resultados no mundo corporativo.

Sob esta aplicação o resultado de uma pessoa é uma consequência de todas as suas competências. Sintetizar e classificar as competências como profissionais (humanas) e organizacionais é papel do gestor. Logo, identificar tais competências é necessário para que se tenha o desempenho esperado.

Corporações bem sucedidas conseguem observar as competências e com elas gerar a vantagem competitiva, buscando inovação, aprimoramento e aprendizagem organizacional.

É importante salientar que a gestão de competência humana e a gestão de competência organizacional, são dois pontos que vão além do esforço gerencial,

tanto da sociedade, quanto da competição entre as organizações. Assim também como a mobilização, a aplicação de conhecimentos, as habilidades, as atitudes ea cultura organizacional são combinações sinérgicas de um contexto, onde se agregam valores por meio da gestão por competência.

2. GESTÃO

O processo de trabalho dentro das organizações, desde seus primórdios até atualmente, visa atender à demanda dos clientes, e para isto são necessários profissionais qualificados para o desafio de mercado.

A forma de se trabalhar é através de gestores que, representam a forma de conduzir as organizações dentro de um contexto globalizado e mapeado na sociedade e que tem em seu desenvolvimento a criação de ferramentas que, cada vez mais, procura obter ganhos.

As empresas precisam de gestores com distintas responsabilidades, competências e técnicas, relacionados entre si, para que possam manter um alto nível de desempenho. Cada gestor e a maneira como trabalha, traz uma preponderância que se mostra evidente por meio de suas delegações.

Considerar o desenvolvimento de múltiplas capacidades requer dos gestores uma escolha que, na maioria das situações, é um pensamento voltado às pessoas que integram as competências essenciais, como modelo de gestão.

2.1. CONCEITOS DE GESTÃO

A abordagem da administração de empresas por meio de gestão, não pode apenas ser vista como ciência, porém a administração é necessária nas organizações, pois, sem ela as pessoas estariam entregues às próprias crenças e trabalhariam para a obtenção de seus objetivos independente dos demais. Sem a gestão nas empresas, todo o esforço gerencial seria desperdiçado. Segundo Resende (2003, p. 151): “Gestão é um termo de significado abrangente, sinônimo de gerenciamento ou de administração”.

A gestão é a guardiã dos interesses de muitos grupos e executa a função de intendência em nome dos empresários, que buscam um retorno satisfatório para seu investimento, que pode ser lucro, serviço ou até mesmo, considerar os melhores interesses para os colaboradores, com tratamento justo, maior segurança e boas condições de pagamento. A gestão também deve pensar em agradar os clientes e colaboradores, pois, sem eles as organizações não teriam um propósito.

Observamos neste contexto, Silva (2005, p. 88):

As ciências da sociedade, incluindo a administração, ainda convivem com grandes controvérsias sobre suas bases filosóficas, focos de estudo, metodologias e, sobretudo, sobre sua própria existências como ciência. Depois de anos de autoprocamação como ciência social, a administração segue a trajetória das demais ciências, inserindo-se no debate epistemológico e paradigmático sobre sua forma de compreender a realidade.

Apesar de manter um foco acentuado na organização do trabalho, a ciência administrativa inclui uma diversidade de objetos de análise não só diferentes entre si, mas por vezes, antagônicos. Ademais, a forte influência de outras ciências sociais coloca-lhe dilemas e paradoxos que são dessas outras ciências.

O desenvolvimento da sociedade, ligado a mudanças de atitudes dos profissionais, têm perspectivas de buscar e alcançar os objetivos traçados para o espírito empreendedor. Com esta contínua relação, cabe ao gestor a flexibilização dos profissionais que necessitam desta condição para o êxito empresarial. Sendo assim, Resende (2003, p. 60) propõe claramente que:

[...] b) Competências de gestão: são competências específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades à fins e de apoio das empresas. Exemplos: competência de gestão de pessoas, competências de gestão da qualidade.

c) Competências gerenciais: são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão. Exemplos: capacidade de conduzir reuniões de trabalho produtivas, saber administrar, convergir ações para resultados comuns. [...].

A área de gestão inclui a habilidade de comunicar, estar disponível à aproximação e responder a ideias de cima para baixo e vice-versa, com grande flexibilidade de comportamento da ação administrativa e do perfil empresarial. Estas definições demonstram que o papel da gestão pode se apresentar com várias análises, juntamente com o desenvolvimento de planejar, organizar e aferir resultados em relação aos objetivos e às metas pré-fixadas.

2.2. APLICABILIDADES DE GESTÃO

A gestão de empresas está vinculada diretamente à sociedade, pois, o seu desempenho refletirá proporcionalmente ao indivíduo e à economia mundial. Segundo Silva (2005, p. 13): “Entre dez pessoas que continuam estudando após o curso secundário, nove trabalham como funcionários de organizações”.

Neste sentido, cabe ao gestor ter princípios, trabalhar a aquisição de conhecimentos organizacionais e a contínua análise de desempenho, em todos os setores do serviço. A gestão efetiva está diretamente ligada à importância da ação de gestão, à gestão de negócios, à gestão e o planejamento, à direção empresarial e à administração e gestão de empresas.

As organizações necessitam de ações de gestão, nas quais envolvam não só os processos de gerenciamento organizacionais como a ação da atividade profissional. Elas terão como propostas metas e objetivos organizacionais, que trabalharão a eficiência e eficácia, juntamente com as funções do gestor.

A gestão de negócios envolve o principal recurso da gestão, pessoas (valor não mensurável). O administrador deve saber qual o seu papel na organização e ter metas estabelecidas. É a maneira mais efetiva para o crescimento e fortalecimento organizacional.

Trabalhar a gestão e o planejamento é algo essencial. No entanto, é um papel extremamente difícil. Para se tomar decisões que afetem todo um contexto é preciso estar ciente do processo de planejamento o qual avalia condições, realiza análises

no fator tempo, coleta os dados e demonstra a coordenação dos planos. Estes múltiplos fatores influenciam as decisões que estão envolvidas no processo organizacional, e trazem novas informações e novos pontos de vista.

Identificar a direção empresarial é saber os planos e estar em constantes estudos sobre a organização. Portanto, os processos de delegação, autoridade, poder e responsabilidade são aspectos importantes para uma direção eficaz. Cabe ao gestor a observação para coordenar os esforços humanos nos objetivos organizacionais.

A administração e a gestão de empresas envolvem os processos ligados diretamente à organização com as existentes forças econômicas, sociais, e tecnológicas, que causam todos os tipos de impactos nas empresas e que devem ser consideradas pelos altos cargos de gestão.

Assim, há muitos desafios e hipóteses para serem trabalhados juntamente com a gestão organizacional. Trabalhar a estrutura pode ser vantajoso nas inovações sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas. Neste contexto:

As empresas precisam se estruturar para aumentar a sua competitividade diante das demais empresas do país ou do exterior. Isso significa que elas devem utilizar os seus próprios recursos da maneira mais eficiente e eficaz possível, sem deixar de lado os recursos alheios que estão à sua disposição. As empresas não vivem isoladamente no mercado e nem são sistemas fechados. Para enfrentar a competição e a concorrência, a empresa precisa saber utilizar ao máximo os seus pontos fortes e desenvolver alianças com outras empresas, esquemas cooperativos com fornecedores e, sobretudo, utilizar plenamente a sua força de trabalho seja o pessoal que avalia situações e toma decisões, seja o pessoal que executa regularmente as tarefas. (CHIAVENATO, 2005, p. 25)

A gestão é típica de cada organização e está inserida em um mercado mutável, instável, altamente dinâmico, e se antecipar e adaptar-se a ela é utilizar a gestão como caminho para atingir os resultados, administrando as pessoas mais de perto.

2.3. DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO

A gestão ou gerenciamento de empresas pode ser baseada em um ou mais modelos organizacionais. A organização pode fazer sua gestão através da doação, ou utilizar até mesmo as seguintes ferramentas específicas, conforme ensina Silva, (2005, p. 156 e 157):

- Planejamento Estratégico: está relacionado ao atendimento dos objetivos organizacionais, além de ser necessário para determinar os métodos e os tipos de controles, bem como o processo sistemático com o fim de apresentar e responder às questões mais críticas que a equipe administrativa enfrentará, especialmente, as questões ligadas ao comprometimento irrevogável de grande quantidade de recurso.
- Plano de Vendas: está diretamente vinculado à aferição da satisfação do cliente. Avalia as necessidades e identifica melhores formas de prevê-las e atendê-las. As organizações utilizam esta informação para identificar e eliminar os gargalos que impedem o crescimento organizacional.
- Planejamento e Controle: o planejamento é tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa. Por ele, a organização escolhe metas, baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços dos gestores. A função de controlar compreende a identificação e a análise dos desvios ocorridos em um processo de planejamento. Em sua amplitude, leva em consideração as ações futuras ou, até mesmo à aferição dos resultados.
- Planejamento Orçamentário: é o uso dos recursos financeiros e a determinação de um retorno esperado, após um período de gestão da empresa. Este orçamento deve ser avaliado constantemente para identificar a posição atual e suas diferenças.
- Gestão da Qualidade: consiste em uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade nos processos organizacionais, estando ligada especialmente à produtividade.

- **Gestão de Recursos Humanos:** as pessoas que trabalham em uma organização são seus recursos mais valiosos. Elas satisfazem as necessidades da organização de alocar os talentos necessários para conduzir negócios eficazes e eficientes. Com isto, é fundamental encontrar os trabalhadores necessários, o funcionário certo na função certa, o gerente de recursos humanos que precisa saber motivar o desempenho efetivo dos funcionários. Além disso, os gestores deverão saber avaliar o desempenho de cada colaborador.

Isto significa que a gestão precisa ter e aplicar requisitos necessários de conhecimento, habilidades e estratégias aos objetivos da gestão, para assegurar sucesso nos objetivos empresariais. Porém, podemos observar o que Mintzberg (1995, p. 39) salienta:

Já os gerentes de todos os níveis parecem perfazer um conjunto básico de papéis interpessoais, de informações e decisório, e no mesmo sentido seus trabalhos saem especializados horizontalmente. Todavia em um sentido mais fundamental, nenhum trabalho realmente administrativo é especializado na dimensão horizontal. Os papéis que os administradores desempenham são tão variados e tantas mudanças são deles exigidas durante o correr de um único dia, que os serviços administrativos são, tipicamente, os menos especializados da organização.

Neste sentido há dois pontos convergentes, nos quais os gestores precisam saber sobre as ferramentas de gestão e utilizá-las como fato positivo no desenvolvimento organizacional. Segundo Mintzberg, as tarefas administrativas são relativamente mutáveis. O gestor precisa conhecer e ter habilidade em todos os processos, pois, ao longo de um, será necessário determinar procedimentos mais eficientes e somente com este conhecimento sobre vários aspectos, esta estratégia é possível.

3. COMPETÊNCIAS

A sociedade está em um contínuo processo de mudança e com ela alteram-se o comportamento, os padrões e os valores de toda uma geração. Em todas essas fases o mundo empresarial se reinventa, buscando a utopia das organizações bem sucedidas.

Com a evolução e o aumento dos negócios a tecnologia faz com que as corporações busquem um novo tipo de profissional, que tenha conhecimento atualizado e aprofundado. Neste sentido, o aprimoramento da percepção eleva a criação de soluções para as áreas de competitividade, tanto externa como interna.

A gestão por competência tem por origem a área de Recursos Humanos (RH) que, por sua vez, se iniciou na representação do antigo Departamento Pessoal. Este tratava dos assuntos trabalhistas (folha de pagamento, admissão, rescisão), seus colaboradores eram apenas executores das rotinas burocráticas, e os contatos eram frios e racionais.

Ao longo dos anos, a área de Recursos Humanos assumiu o objetivo de tarefas como: seleção, treinamento, cargos e salários. Neste período já se observavam algumas alterações na relação estabelecida com os colaboradores, demonstrando a necessidade da administração dos gestores com seus colaboradores de ser abrangente.

3.1. CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos na empresa estabelecem um paralelo entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas. Assim, eles abrangem a atividade de atrair, manter e desenvolver pessoas nas empresas.

Todas as empresas precisam de pessoas para que elas possam se desenvolver e o profissional precisa de um bom ambiente de trabalho, no qual se sinta bem, e possa desenvolver ações dentro da empresa e que na execução de suas atividades tenha condições de alcançar os objetivos da organização.

No âmbito dos Recursos Humanos a área proporciona uma visão mais humana, direcionando a empresa no como agir. Tem-se a necessidade de um líder, que conduza as pessoas com inteligência racional, conhecimento e percepção para influenciá-las em um único objetivo.

Em cada organização, os Recursos Humanos servem como um ponto de apoio voltado para dentro da empresa. Utilizar o equilíbrio emocional para ver o indivíduo que, se relaciona, convive e tem suas diferenças, é fazer com que as pessoas entendam que participar não é decidir sozinho. Portanto, nas palavras de Neri(1999, p. 65):

A competência para perceber, priorizar e desenvolver conhecimentos, habilidades, atitudes e valores críticos para o sucesso das pessoas e da empresa é muito importante para que uma empresa consiga retorno de cada real investido em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

O profissional de recursos humanos é um profissional que precisa ter competências para desenvolver competências.

Portanto, os Recursos Humanos precisam de organizações que acreditem em pessoas e de pessoas que acreditem na organização, para que sejam utilizados como um elo, onde os resultados empresariais sejam atingidos através da união de pessoas.

3.2. A EVOLUÇÃO DO TRABALHO E RECURSOS HUMANOS

De acordo com Amad, por volta do Século XVII a produção artesanal estava presente na vida da sociedade na qual, o mestre ensinava, e um aprendiz, ao longo dos anos, se tornava um novo mestre.

A partir do Século XVIII tem início a revolução industrial, isto é, surgem às máquinas, as condições de trabalho são precárias e a mão-de-obra é formada por camponeses e artesãos que não possuem quaisquer qualificações.

Já em 1911 tem início o Taylorismo, que deu origem à organização do trabalho, para evitar o desperdício de tempo e aumentar a produtividade. Mais adiante, por volta de 1920, Henry Ford, cria a linha de produção pela padronização dos processos.

Com a Valorização das Pessoas (1932) o australiano Elton Mayo mostra, através de pesquisas, que quando os trabalhadores são bem tratados, a produção aumenta.

Por meio de um Idealizador da produção enxuta, o fundador da Toyota Sakichi, é um dos criadores do conceito: “a peça certa, na quantidade necessária, no momento ideal”.

A partir de 1954, Peter Drucker estabelece uma linha para cada área da administração, direcionando o papel da gerência. Daí em diante, predominou o capitalismo (1970), e surge a geração de empresários voltados para a tecnologia.

Ainda nesta época, McClelland começa suas pesquisas sobre a gestão por competências. De acordo com esta evolução, começa (1980) o crescimento da economia, que utiliza o sistema de gestão japonesa, predominante neste período e com a visão de valorização da equipe.

Em meados de 1996 a cultura do trabalho era baseada na liberdade e criatividade. No entanto, é nesta época que as pessoas deixam de se relacionar pessoalmente, pois, utilizavam a internet como meio de comunicação.

A tecnologia digital (2007) é a vida, na era da globalização. Os profissionais ficam ligados às organizações, vinte e quatro horas por dia, nas quais, todas as ações são consideradas sinônimos de trabalho.

Estas foram algumas das evoluções que os profissionais passaram até chegar aos dias de hoje. Por estas mudanças é que a área dos recursos humanos atua com vários objetivos.

Resende, analisava os fatores que afetavam o desempenho das organizações provocando uma reformulação dos conceitos, modelos e técnicas dos recursos humanos. Neste sentido:

Haverá necessidade, cada vez maior, de rever e substituir perfis de cargo, em função de frequentes mudanças tecnológicas e organizacionais. E haverá também necessidade de rever valores e critérios de remuneração, tendo em vista as perspectivas de crescentes alterações de mercado, resultantes de conhecidas e novas influências. [...]

Assim como de se realizarem pessoal e profissionalmente de forma mais significativa e recompensadora são reais. Isto requer sua disposição de se prepararem e de irem ao encontro desses desafios.(RESENDE, 1991 p. 106, 107)

Os Recursos Humanos, em seu contexto, analisaram e acompanharam cada uma destas mudanças e se mostram em constante aperfeiçoamento de suas técnicas, através das informações geradas nas organizações.

3.3. DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos desmembram-se em uma série de funções que são importantes e necessárias para o desenvolvimento da organização e mediante estes fatores é que a gestão por competências vem se desenvolvendo. Assim destaca Chiavenato (2000, p.157):

- ✓ Comportamento das Pessoas: as organizações são dinâmicas e se modificam rapidamente. Assim é preciso estar atento aos valores, às atitudes, adequando e mantendo a integridade pessoal. Ainda neste sentido é preciso que a pessoa aprenda como interagir, compartilhando as informações e cooperando para o alcance dos resultados;

- ✓ **Recrutamento e Seleção:** podem ser desenvolvidos a partir do plano estratégico de gestão da organização e saberem identificar o potencial das pessoas com comportamento e atitudes adequadas à cultura, à missão, à visão e aos objetivos organizacionais são tarefas complicadas, pois, é necessário escolher a pessoa certa, para o cargo certo, trazendo profissionais qualificados para atuar dentro da organização;
- ✓ **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal:** a organização necessita das pessoas em sua plenitude. Para isto precisa orientá-las e educá-las, visando o estímulo e desenvolvimento das habilidades comportamentais e as competências técnicas, nas quais o foco principal seja explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas e ter como meta o desempenho profissional e motivacional e, conseqüentemente, um bom clima organizacional;
- ✓ **Avaliação de Desempenho:** cabe à liderança acompanhamento e observação do trabalho em equipe, e a cada colaborador a busca por resultados, para que ao final de um período se possa comparar o resultado obtido com o esperado, visando a eficiência com a eficácia, a quantidade e a produtividade;
- ✓ **Remuneração, Recompensas e Benefícios:** servem para incentivar certos tipos de comportamentos, ou seja, um reforço positivo das atitudes esperadas pela organização. Ajudam a reter a mão de obra, e reduzir a rotatividade de pessoal;
- ✓ **Clima e Cultura Organizacional:** cada empresa possui seu clima e sua cultura formada pelos seus colaboradores os quais possuem suas crenças, hábitos, atitudes, normas que trazem para a organização, para constituir um valor maior, com características únicas, para resolução de problemas ou adaptação ao ambiente externo;
- ✓ **Motivação no trabalho:** está ligada às técnicas de gestão de como os esforços dos colaboradores causam desenvolvimento das metas, e como as pessoas produzem. Assim o desenvolvimento da motivação implica na resolução de problemas no ambiente organizacional, sendo uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho.

Utilizar o que os recursos humanos têm de melhor não é uma tarefa fácil. É necessário que as organizações tenham uma visão moderna de seus negócios. Cabe ressaltar que os padrões, a sociedade e o meio empresarial estão em constantes mudanças, independente das características organizacionais.

A prática da gestão por competências está ligada diretamente ao setor de RH, que juntos avaliam os princípios, valores, desempenho e formação dos colaboradores. O conhecimento, a habilidade e a atitude serão levadas em consideração.

3.4. A ERA DAS EVOLUÇÕES

As evoluções acontecem de forma rápida e as pessoas a percebem na sociedade, nas organizações e nas políticas. Suas alterações são apontadas principalmente pela economia, tipos de tecnologia e cultura. Estas mudanças recebem vários nomes como: eras, gerações ou períodos e há uma redução do tempo entre estas mudanças.

No momento segundo Resende (2003, p. 5) convivemos com diversas eras que são importantes para a gestão moderna e destacam vários fenômenos tais como:

- ✓ Era da Informação: é o efeito de novas tecnologias, da complexidade de interações e dos modos imprevisíveis de desenvolver, da flexibilidade de uma nova cultura no qual a informação é uma matéria prima fundamental;
- ✓ Era do Conhecimento: começa a partir de muito estudo e da forma de como o mundo evolui. Porém, não adianta ter muita informação e muitos diplomas. O que fazer com seu conhecimento é a questão, e saber aplicar é o que transforma um profissional desta área;
- ✓ Era da Descontinuidade: as organizações mudam suas estruturas e, temporalmente, buscam, ou são obrigadas a novos desafios. Os profissionais se adequam a novos perfis, mais flexíveis. Com a descontinuidade, há uma

necessidade constante da revisão de planos, que evoluem na medida em que as mudanças acontecem em um novo projeto ou num novo desafio;

- ✓ Era da Competitividade: para todas as empresas que pretendem sobreviver e se desenvolver no mercado, devem ser essencialmente competitivas. Neste propósito as organizações demonstram seus fatores e suas diferenciações que podem ser na inovação, na capacidade produtiva ou até mesmo na competência gerencial;
- ✓ Era das Telecomunicações: o telefone móvel é um símbolo desta tecnologia, que permitiu a formação de um elo entre pessoas, organizações e ainda mais; o desenvolvimento de novos serviços com a internet. Esta era demonstrou que a partir dela, o mundo e as pessoas estarão em contato sempre, uns com os outros;
- ✓ Era dos Paradigmas: são vários padrões ou modelos a serem seguidos, ou seja, estes conceitos podem ser desenvolvidos a partir de estudos, pressupostos, valores que são compartilhados e seguidos pelas organizações que se desenvolvem condicionadas à sociedade;
- ✓ Era das Competências: as organizações passam a utilizar este conceito seguindo o pressuposto das pessoas terem ou serem necessárias para desempenhar uma tarefa. Os líderes e gestores organizacionais precisam compreender os atributos pessoais como: conhecimento, habilidade, atitudes e recursos (tangíveis e intangíveis) para que possam conseguir realizar os objetivos e alcançar os resultados esperados.

O mundo evolui rapidamente e o futuro invade as organizações, atraindo o movimento de causa e efeito, determinando novas necessidades para a sociedade, organizações e principalmente para as pessoas. Deste modo as empresas têm a necessidade de se adaptarem às novas realidades.

3.5. ORIGEM DA COMPETÊNCIA

Segundo Chiavenato (2000, p. 20), foi a partir da Primeira Guerra Mundial é que se teve o uso do termo Administração de Pessoal, vindo juntamente com recrutamento, treinamento e pagamento de trabalhadores. Apesar de várias décadas já terem passado ainda utilizamos algumas práticas, porém, atualizadas e bem melhor aperfeiçoadas.

As relações humanas também advêm da Primeira Guerra. No entanto, levou um pouco mais de tempo para se estabelecerem. Elton Mayo foi um de seus grandes precursores, alcançando uma novidade que era pouco provável para época.

De acordo com Resende (2003, p. 14) somente nos anos 70, David C. McClelland participou de um processo de seleção para o Departamento do Estado Americano. Ele foi o pioneiro nos estudos e pesquisas da avaliação por competências. Foi neste estágio que se iniciou a aplicação do conceito de competência.

Na atualidade, o conceito está mais ampliado sendo demonstrado nos atributos pessoais, com diversas preponderâncias nas estratégias, operações, gestão e negócios.

McClelland aplicou uma técnica diferenciada para destacar a variação do comportamento humano, no qual, explicava porque alguns diplomatas de estado obtiveram sucesso, e outros não. Os resultados desta pesquisa demonstravam as diferenças de conhecimento, habilidade e atitude (até mesmo aptidão).

Como pilar da competência existe três letras “CHA” – conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento é o saber, aquilo que aprendemos nas escolas; a habilidade é resolver ou lidar com determinado evento ou fato; a atitude é a relação entre, utilizar o que conhecemos, com a habilidade no desenvolvimento de um processo.

Neste sentido há autores que criam suas próprias linhas para atingir resultados:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada

atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE, 2006 p. 43)

Assim, para que se possa chegar a um objetivo dentro da organização é preciso bem mais que o esforço para a implantação da teoria do “CHA”. Neste sentido, Leme (2006, p. 8): “Fazer gestão de pessoas por competências, então passa a ser, buscar resultados com competência por meio de seus colaboradores e para isso, somente o “CHA” é insuficiente.”

O reconhecimento da gestão por competências como modelo tem como foco vários pontos como: remuneração por competências, seleção por competências, desenvolvimento por competências, avaliação de desempenho por competências e por fim a mensuração de competências.

A gestão por competências está ligada à gestão do conhecimento, com semelhanças e particularidades no cenário organizacional. Segundo Chiavenato novos conhecimentos estão transformando o conhecimento atual em algo ultrapassado e obsoleto. Em suas palavras:

O principal recurso econômico será o conhecimento. O grupo social mais importante será aquele formado pelos trabalhadores do conhecimento. O trabalhador do conhecimento não será necessariamente aquele que opera um computador ou algum equipamento sofisticado, mas aquele que transforma os dados processados em benefício para a sociedade [...]

O conhecimento constituirá o principal instrumento de ascensão profissional.

As melhores oportunidades, a remuneração maior, os postos mais elevados e as maiores chances de crescimento profissional estarão nessa trilha, cada pessoa valerá pelo seu conhecimento. Adquirir constantemente novos conhecimentos e atualizar os já adquiridos será fundamental para preservar o sucesso profissional. (CHIAVENATO, 2002, p. 55)

Ter competência e conhecimento é imprescindível para conseguir realizar os objetivos e alcançar resultados. Quem optar por fazer gestão por competências deverá analisar as atividades profissionais em amplitude e profundidade e ainda as competências para extrair a essência do sucesso de cada colaborador.

Sendo assim, entender e identificar as características do indivíduo demonstra um novo conceito para competência, desenvolvendo outro critério para a avaliação pessoal, cujas pessoas são vistas pelas suas competências pessoais.

3.6. CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Como Forbes “há mais mérito e satisfação em ser um bom motorista de caminhão do que um executivo de décima categoria”. Neste sentido a competência está sendo revalorizada, isto porque seus resultados estão além da melhoria contínua e da qualidade de vida.

Pode ser utilizada para as tomadas de decisões, comprovação de idoneidade, incumbência e suficiência além de ser vista como capacidade de realizar algo, saber fazer alguma coisa, isto é, ter consistência e ser aplicável para garantir o desenvolvimento das ações empresariais.

Há algumas linhas de definições para o conceito, desde:

- ✓ “Idoneidade, aptidão, rivalidade, capacidade” (Silveira Bueno Minidicionário 2000, p. 143). Podemos observar neste dicionário uma definição prática e clara do conceito de competência e por meio dele podemos dizer que ela se manifesta principalmente nas pessoas.
- ✓ “Observáveis características individuais – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer / causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida” (MCCLELLAND). Neste sentido a valorização das competências pode ajudar as organizações e a sociedade, portanto, a necessidade de aumentar a capacidade de resolver problemas e conseqüentemente o desempenho.
- ✓ “São as ideias claras ou implícitas de saber fazer, saber aplicar, saber agir, saber resolver – porque o saber operacionalizado resulta em resultados. Quando se fala de competência importa verificar as conseqüências do que se faz ou

realiza” (RESENDE, 2003, p. 32). Poder avaliar competências é verificar as consequências do que faz ou realiza, assim, ter o conhecimento e a experiência e não aplicá-los em favor de um objetivo significa não ser competente na obtenção de resultados.

- ✓ “Competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros” (CHIAVENATO, 2005, p. 9). O importante é adquirir e agregar novas competências que sejam fundamentais para o sucesso da organização, por meio das mudanças e das inovações, mesmo em situações desfavoráveis.

O desenvolvimento de pessoas é desafiador. Sua capacidade e disposição estão atreladas à oportunidade de crescimento. Assim, neste âmbito, segundo Leme, as necessidades vão surgindo dentro da empresa e trazem mudanças no desenvolvimento. Nas palavras do autor:

Assim como na vida, essa exigência acontece dentro das empresas na gestão por competências, pois é natural o ser humano querer e precisar de cada vez mais, porém um detalhe difere esse desejo dentro da organização: evoluir, no caso de gestão por competências, é questão de sobrevivência diante do mercado globalizado. (LEME, 2006, p. 1)

A transformação do conhecimento, habilidade e atitudes tem como resultado prático, as competências. Saber aplicar de maneira assertiva gera nas corporações, na sociedade e nas pessoas, a mudança de paradigmas, na qual, determina as ações relativas à população, à empresa e aos profissionais.

4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Muitas vezes as organizações adquirem as personalidades dos seus colaboradores, criando um clima único, são os processos de gestão que fazem estes valores serem percebidos e por este entendimento que podemos compreender cada organização em seu cerne.

Assim, o mundo está em constante mudança e hoje há necessidade de se reter talentos dentro das organizações e as competências humanas diferenciam o capital intelectual. Saber lidar com a gestão por competências não é apenas motivar, conquistar e desenvolver colaboradores, é essencialmente alcançar resultados positivos por meio desta gestão.

Segundo Drucker, o trabalhador intelectual precisa estar onde seus pontos fortes possam ser aproveitados, destacando sua produtividade alcançando os resultados com qualidade, nas palavras do autor:

O conhecimento é um recurso de alta qualidade. E o trabalhador intelectual é dispendioso. Sua colocação é, portanto, fundamental para sua produtividade. A primeira regra é que as oportunidades devem ser preenchidas por pessoas capazes de compreendê-las e transformá-las em resultados. Tornar o trabalhador intelectual produtivo exige que se dê constante atenção ao que as firmas de consultoria administrativa e assistência legal chamam de “controle diretivo”. É preciso saber onde se encontram as pessoas capazes de gerar resultados no trabalho intelectual - precisamente porque os resultados são tão difíceis de medir. (DRUCKER, 1997, p. 338)

Existe em todas as organizações esta parte não visível, que é construída pela cultura, valores, capacidade das lideranças e processos internos, que precisam ser bem administradas para gerarem resultados à empresa.

Vivemos várias eras em um curto espaço de tempo, mas para que estas informações sejam válidas elas precisam ser aplicadas. Isto nos leva ao conhecimento do saber, à habilidade de fazer e à competência do acontecer. Segundo Chiavenato (2005, p. 08), poder ser percebida da seguinte forma:

Saber: Aprender a Aprender; Aprender Continuamente; Aumentar o Conhecimento; Aumentar o Capital Intelectual.

Saber fazer: Aplicar o Conhecimento; Saber Pensar e Agregar Valor; Transformar o Conhecimento em Algo Concreto e Produtivo.

Saber fazer Acontecer: Aplicar a Habilidade; Alcançar Metas e Objetivos; Transformar a Habilidade em Resultado.

A gestão por competência tem como sentido definir o perfil dos profissionais que obtém maior produtividade e que se adequam a empresa, identificando os pontos fortes e fracos, alcançando critérios mensuráveis.

Cada organização tem em sua essência competências próprias e indispensáveis, e a partir destas descrições que podemos observar se os objetivos estão sendo alcançados.

4.1. CLASSES DE COMPETÊNCIAS

As classes de competências são necessárias para identificar profissionais e quais seus papéis nas organizações, dando base para que o colaborador atenda aos resultados esperados. Assim, Chiavenato (2005, p. 12 e 13) salienta:

- Competências Essenciais: são aquelas fundamentais, de maior peso para o sucesso de uma corporação, sendo significativas para a sociedade, aos clientes e concorrentes. As empresas precisam identificar as suas, para que possam direcioná-las ao sucesso.
- Competências de Gestão: estão relacionadas aos recursos comerciais, financeiros, produtivos, entre outros e são utilizadas para obter vantagem competitiva, que gera um valor distintivo, percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.
- Competências Organizacionais: baseiam-se no funcionamento da organização sendo descritas em sua missão, visão e valores, nas quais, obtém-se um alinhamento de como a estrutura se complementa para poder funcionar.

- **Competências Pessoais:** são as competências relacionadas ao indivíduo, e ao trabalho em equipe dentro das organizações. As competências pessoais levam às competências organizacionais. No entanto, o processo que ocorre é o inverso. As empresas definem suas competências e posteriormente escolhem os profissionais, que devem ser capazes de desenvolver o que é determinado pela empresa.

Estas classes permitem que processos se desenvolvam no ambiente de negócios, utilizando o conhecimento em benefícios para a organização. Assim, é fundamental que o gestor tenha esta habilidade e informação no desenvolvimento das categorias de competências.

4.2. COMPETÊNCIA EM DIVERSAS CATEGORIAS

A gestão por competências traz para nosso conhecimento vários aspectos que são importantes para o diferencial competitivo das pessoas e das organizações. A partir das seguintes categorias é que se poderá desenvolver e ter vantagens sobre as demais organizações, assim Resende (2003, p. 58 e 59):

- **Competências técnicas:** são desenvolvidas apenas por algumas pessoas, pois, há uma relação direta com o lado material de desenvolvimento de um processo, havendo um especialista para determinado trabalho.
- **Competências intelectuais:** têm uma relação direta com o psíquico do indivíduo. A principal maneira de se relacionar e trazer benefícios à organização é por meio da habilidade de raciocínio.
- **Competências relacionais:** estão ligadas à capacidade de se relacionar, ou seja, a pessoa sabe estar em diversos níveis ou locais, e ainda interagir de modo prudente.
- **Competências metodológicas:** baseiam-se na maneira de como organizar as atividades, tendo o conhecimento na delegação do trabalho em equipe, além de agregar valor, por meio da elaboração e difusão dos serviços.

- Competências de lideranças: são o perfil que reúne a habilidade de influenciar e conduzir as pessoas a diversos objetivos, proporcionando à equipe um clima de harmonia.
- Competências empresariais e organizacionais: são as diversas características de conhecimento, habilidade e atitudes, aplicadas aos objetivos da organização, nas quais os profissionais trabalham a gestão de maneira mais eficiente, buscando trabalhar todas as situações, para transformá-las em resultado.

A organização para buscar seus objetivos deve ter em seu quadro de colaboradores todas estas categorias de competências, subdivididas nas áreas afins da organização, cujo aumento nos resultados e nos lucros é viável por meio das consequências das atividades de seus profissionais.

4.3. DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As organizações estão se atualizando de uma maneira muito rápida e a tecnologia está sendo a base fundamental para este processo. No entanto, esta inovação somente é possível se os profissionais tiverem as competências necessárias para o desenvolvimento organizacional.

Além disso, passou-se a dar mais importância às pessoas que fazem muito bem o seu trabalho. Desta maneira, há mecanismos de realinhamento organizacional que se adaptam aos objetivos pré-estabelecidos e às necessidades humanas, com um aprendizado coletivo.

Os princípios e modelos da gestão por competências podem ser aplicados em qualquer situação em que a empresa precise melhorar sua performance. Neste sentido, podemos observar o seguinte desdobramento:

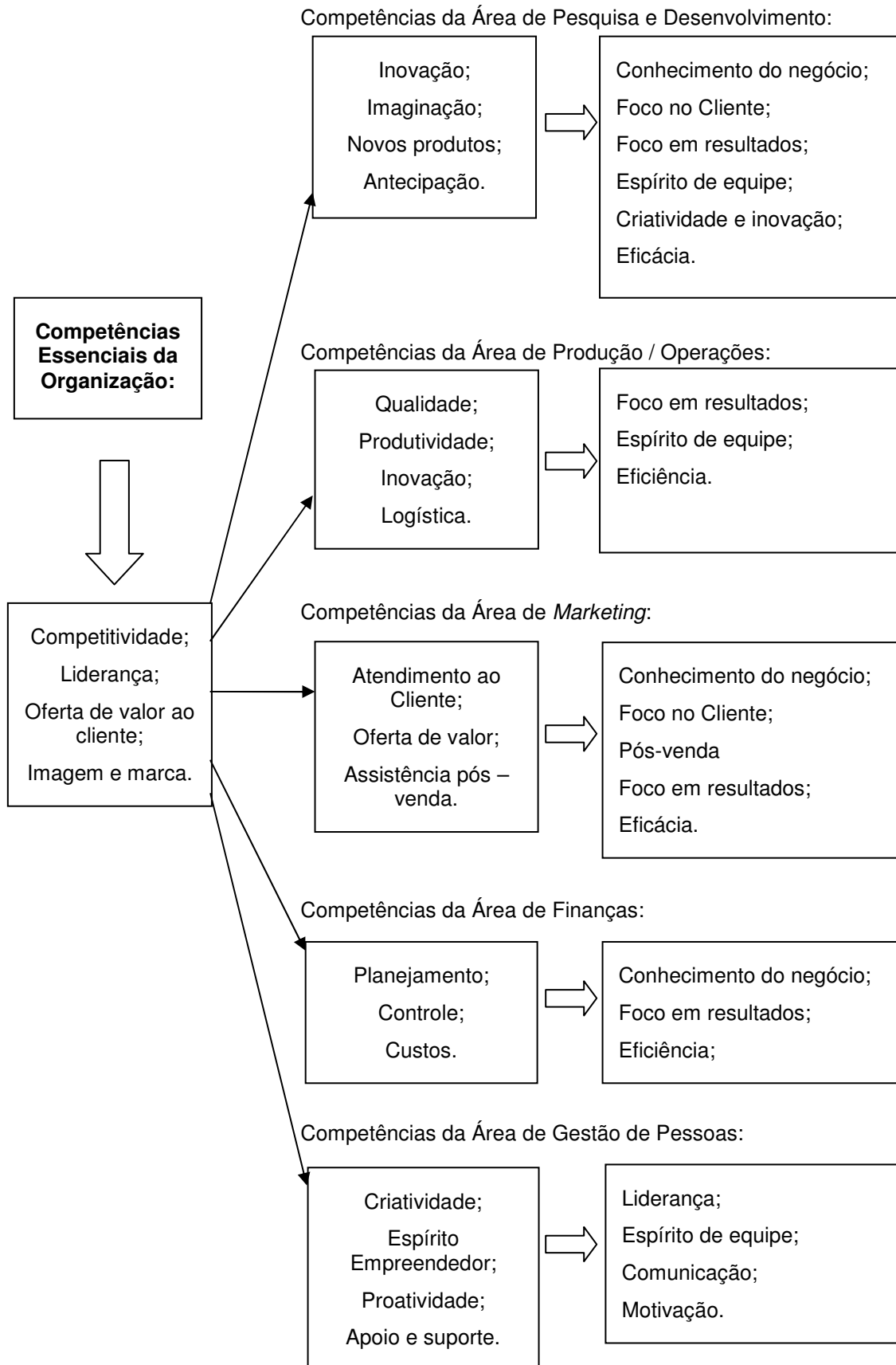


Figura 1- O Desdobramento das Competências Essenciais (Fonte: CHIAVENATO, 2005, p. 13)

Este quadro ilustra o desdobramento das competências essenciais da organização, portanto, em cada área (pesquisa e desenvolvimento, produção/operação, *marketing*, finanças e gestão de pessoas) há características que se assemelham e divergem de acordo com a identificação de cada setor.

As competências da Área de Pesquisa e Desenvolvimento têm como requisito básico a inovação e imaginação, portanto, o gestor ou liderança deve conhecer sua equipe para que possa estimular os profissionais a transformar o seu conhecimento em algo produtivo, trazendo para a organização o desafio de substituir o intangível em benefícios para a empresa.

A Área de Produção/Operação tem que estar ligada à qualidade e produtividade. Em princípio, há um paradigma de que esta área é a com menor evolução dentro da organização. No entanto, quando há a definição das competências, os colaboradores produzem mais, suprindo as lacunas que existem entre o conhecimento e a eficiência de resultados.

No caso da Área de *Marketing*, há um pensamento no atendimento ao cliente e oferta de valor à construção da missão da empresa, junto aos clientes e à sociedade. Para que este conceito seja eficaz é necessária a definição das competências entre a organização e seus colaboradores, com o intuito de transmitir a cultura organizacional, com solidez e lealdade, para os clientes.

Na Área de Finanças a organização precisa fazer uma introspecção do seu planejamento, controle e custos. Para o desenvolvimento das competências desta área é imprescindível ter consciência da organização como um todo e o quanto ela representa para seus colaboradores e à sociedade, na direção de seguir aquilo que foi planejado e que seja realmente executado, mesmo que para isto seja necessário aprender novas competências (técnicas) para o sucesso organizacional.

A competência da área de gestão de pessoas demonstra o que o profissional desta área deve ter e desenvolver em outras pessoas. Criatividade, proatividade, apoio, suporte e espírito empreendedor fazem parte da relação de trabalho, com a habilidade de definir o perfil dos colaboradores, identificando os pontos de excelência e minimizando os de insuficiência, sabendo a hora de agir, para agregar valor à organização.

Como afirmação:

[...] Conceituar, identificar, operacionalizar desenvolver, avaliar e promover são competências importantes. É claro que muitas delas podem ser compartilhadas com outros profissionais responsáveis pela gestão de uma empresa, mas, quando vestidas no profissional de recursos humanos elas devem oferecer um quadro harmônico e confiável. (Neri, 1999, p. 70)

Assim, estas são áreas básicas da organização, com suas competências necessárias e reais, para todo o tipo de empresa. O gestor é uma peça fundamental neste processo, e agir com clareza impulsiona a equipe a criar um ambiente de trabalho que utiliza as melhores competências da empresa e das pessoas.

4.4. ADEQUAÇÕES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências tem o intuito de minimizar as possíveis lacunas existentes na organização, por isso, o gestor possui um papel fundamental, no qual, pode promover o trabalho em equipe, juntamente, com a integração entre as oportunidades profissionais e as necessidades organizacionais de competências. Neste sentido Carbone (2006, p. 69):

[...] A gestão por competências propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

Assim, a gestão por competências tenta alinhar esforços das competências humanas para que possam gerar e sustentar as competências necessárias à obtenção dos objetivos estratégicos da organização. Levando em consideração Neri (1999, p. 42):

O conceito da administração de recursos humanos por competências fornece uma metodologia clara e coerente, que permite a gestão desse novo contrato entre pessoas e a empresa. A linearidade entre o estabelecimento da estratégia empresarial, a identificação das competências organizacionais necessárias e a formulação de quadros de competências funcionais asseguram que a área de recursos tenha uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa e que possa mostrar resultados de maneira prática e numa linguagem organizacional adequada. [...]

Deste modo, o aprendizado com a gestão por competências, deve ser flexível em sua estruturação, visto que, há necessidade do comprometimento de todos, aliados às características da formalização dos processos organizacionais.

Implementar a gestão por competências significa ter planos, técnicas de gerenciamento e aplicação dos princípios organizacionais. Desenvolver as competências é ter no seu quadro de recursos humanos talentos que asseguram o sucesso da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências vem demonstrando de maneira clara e objetiva a análise das funcionalidades da organização. Ela demonstra as transformações que estão ocorrendo no mundo corporativo. Em contrapartida, as competências trazem na execução do trabalho em equipe, as estratégias empresariais.

As intensas ações das concorrências fazem com que o gestor pense em agradar os clientes e seus colaboradores. Além disso, dos gestores espera-se uma formação com o raciocínio lógico, a abstração, o aprender a aprender e também a aprender a fazer. Com esta relação o gestor tem o papel de catalisar e disseminar o seu conhecimento, transformando-o em múltiplas capacidades.

O ambiente da relação de gestão ou gerenciamento possui várias ferramentas e é necessário observar os processos organizacionais em nível estratégico, para transformar as práticas empresariais em novas tendências, gerando uma cultura empresarial diferenciada.

As organizações, dentro de suas áreas específicas, estão intimamente ligadas à área de recursos humanos, nas quais, desenvolvem um paralelo entre os objetivos individuais das pessoas e os objetivos organizacionais.

A gestão por competências está relacionada às pessoas, seus conhecimentos, suas habilidades, e suas atitudes, que afetam a maior parte do trabalho das mesmas. Desta forma, o desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para que se atinja os resultados organizacionais.

Neste sentido, analisá-las permite prever certos comportamentos e desempenho dos colaboradores, possibilitando à organização correlacionar desempenho profissional com as competências individuais. Reter talentos na organização minimiza a formação de *gaps*, e traz o conhecimento utilizado e sua capacidade de adaptação, no planejamento.

Contudo, a globalização vem demandando que as organizações se ajustam e se adaptam aos valores, crenças, hábitos, atitudes, normas e, principalmente, ao

conhecimento, que necessita ser reavaliado continuamente, para não se tornar obsoleto. Portanto, utilizar a gestão por competências é imprescindível para que as organizações tenham suas vantagens competitivas em relação ao desenvolvimento individual e organizacional.

REFERÊNCIAS

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CASTRO, Celso Antônio Pinheiro de. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHARAM, Ram. **Know-how: As 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e Competência: Gerenciando o seu maior capital**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. 5^o Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter Ferlinand. **Fator Humano e desenvolvimento: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papyrus, 1999.

RESENDE, Ênio J. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos.** São Paulo: Summus, 1991.

_____, Ênio J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão de negócios.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Paulo Roberto Menezes de. **A nova visão do coaching na gestão por competências: a integração da estratégia: como desenvolver competências na prática, diminuindo subjetividades e ajustando o foco.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

<http://www.abal.com.br/historia%20do%20trabalho1.htm?id=249>

Dia 10/05/2011 às 18h19min.