

UMA REVISÃO DOS CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS APLICADAS NA GESTÃO DE PESSOAS

PETRY, Jéssica Adrieli ¹
FELICIANO, Diego Vicente de Oliveira ¹
CORNELIUS, Rui Airton²
jessycapetry@hotmail.com

RESUMO

A gestão de pessoas usa-se de estratégias tanto na administração empresarial, quanto na gestão de pessoas, atualmente a gestão de pessoas está passando por um processo de transformação, os gestores estão mudando sua maneira de agir e pensar, visando a importância dos indivíduos que fazem parte da empresa, levando em conta suas necessidades, anseios, talentos e das suas competências. Os sistemas tradicionais são utilizados como referência aos cargos que estão demonstrando suas fragilidades diante das necessidades pelo qual as organizações estão vivenciando. A gestão por competência e um modelo alternativo atualmente nas empresas, ela analisa as competências dos colaboradores, tende a auxiliar os colaboradores no funcionamento da organização e de seus resultados. A proposta deste artigo consiste na apresentação de uma alternativa para ajudar a compreender a gestão de pessoas e as suas competências, observando a estrutura e a sua funcionalidade. Tendo por intenção fazer a análise de outros artigos e compará-los para proporcionar uma interpretação mais fácil e que possa trazer soluções práticas e rápidas. Começamos com as análises de competências, a gestão de pessoas, e a gestão das competências, como ela atua nas organizações por meios dos artigos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Competências; Regime de competências;

¹ Graduando do curso Gestão financeira e Gestão de recursos Humanos, da Graduação do Centro Universitário FAG-Toledo.

² Professor Orientador do curso de MBA – Gestão Empresarial, do Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG.

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências está sendo um “modelo alternativo”, para as empresas e instituições que optam, e utilizada como modelo alternativo de investigar as competências, auxiliando os colaboradores no funcionamento da organização e de seus resultados. Assim, acreditamos que este novo modelo de gestão, busca melhorar continuamente os resultados de seus colaboradores, e obtendo a satisfação de seus “Clientes”.

O objetivo nesse artigo é rever os conceitos de competências, sendo comparados e analisados, seus aspectos, assim, relacionados a gestão de pessoas e a competências humana. Demonstrando os indicadores de maior importância na gestão de pessoas por competências, demonstrando no desenvolvimento do trabalho, visando os autores mais renomados da área que nos ajuda a compreender quais são as melhor alternativa para esse modelo de gestão de pessoas por competências e como suas implementar ela nas organizações.

Está sendo apresentado os métodos, técnicas e instrumentos que podem ser utilizados para descrever as competências em organizações públicas e privadas, é uma revisão da literatura sobre o conceito de competência, gestão por competências, gestão de pessoas e analisam-se os seus pressupostos e suas aplicações.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2008/2009, p. 17) enfatiza-se que “O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como base os princípios constitucionais da administração pública e como pilares os fundamentos da excelência gerencial contemporânea”.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas utiliza-se de estratégias tanto na administração empresarial quanto na gestão de seus colaboradores, tendo em vista a importância dos indivíduos que dela fazem parte da empresa, levando em conta suas necessidades, anseios, talentos e dificuldades segundo Becker e Huselid (2006).

Segundo o autor Schuler (1992), precisamos entender que a Gestão de Pessoas e a maneira com que a organização deseja com que seus colaboradores ajam. A gestão estratégica de recursos humanos uma vez que é abrangente e converge com o conceito de sistema de Gestão de Pessoas para Wright et al. (2001), todas as atividades que influenciam no comportamentos das pessoas, em seus esforços para formular, agir e implementar as necessidades estratégicas do seu negócio.

“A gestão de pessoas tratam do cuidado com o colaborador desde o momento em que ele e admitido na empresa, até o momento em que esse é desligado. Percebe-se que quando trata os seus colaboradores como clientes, eles tendem por sua vez passam tratar da melhor forma os clientes da empresa”, segundo Schuler (1992, p. 18).

O setor de gestão de pessoas treina e promove seus colaboradores, tendem a desenvolvê-los, a construir planos de cargos e salários que funcionem, com a intenção de manter seus colaboradores na empresa, trabalhando com engajamento e motivação, com o mesmo objetivo do que a gestão de pessoas desenvolve a responsabilidade social, benefícios, comunicação interna, assistência social, segurança no trabalho e toda uma série de atividades em prol dos funcionários.

Segundo Schuler (1992, p. 18) “A gestão de pessoas tem a intenção de humanizar as empresas, para que aja uma valorização de seus colaboradores, agregando valores a cada indivíduo diferente de outras empresas que não optam pela gestão de competências. As competências tende a manter os funcionários que se desenvolvem e são muito importantes para a organização, assim, gerando maior qualidade no serviço prestado pelo colaborador e menos giro de funcionários, consegue mantê-los na organização por mais tempo.”

É importante que a gestão de pessoas seja uma atividade exercida por diretores e gestores, isso por que nesta área faz-se necessária grande capacidade de comunicação e liderança. Medidas assim motivam os funcionários e fazem com que estes se sintam mais conectados com a empresa, executando suas funções com mais empenho, dedicação e qualidade

2.1.1. A estratégia de gestão de pessoas

O Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas para Dutra (2004), e definido como o setor para a Gestão de Pessoas, sendo vinculado às estratégias da organização, com intenção de adaptarem as necessidades e promover as pessoas.

Ainda diz que para obter o desenvolvimento é necessário obter o resultado e as pessoas devem estar constantemente aprimorando-se nas habilidades para executar as estratégias na organização.

A gestão estratégica de pessoas está diretamente ligada à estratégia da organização, onde as pessoas podem e devem opinar para ajudar a implementar as estratégias na organização. Ele ainda defende que o conhecimento é o patrimônio de cada indivíduo, e que estão em constante desenvolvimento torna-se um grande diferencial competitivo na gestão estratégia organizacional (DUTRA, 2004).

A estratégia organizacional é um conjunto de habilidades e ações que se desenvolve no ambiente competitivo, saber aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças do ambiente ao mesmo tempo em que se aplicam mais intensamente as forças internas para se corrigir as fraquezas internas, sendo percebidas e analisadas o quanto serão relevantes para desenvolver as pessoas, usando como foco principal a estratégia organizacional, segundo Chiavenato (1999).

A gestão estratégica de pessoas é fundamental para as empresas e possibilitam que seus colaboradores permaneçam satisfeitos por mais tempo, assim motivados pela organização, obtendo melhores resultados.

2.2 CONCEITO COMPETÊNCIAS

A gestão baseada nas competências tem como foco as habilidades que são necessárias na organização, com em desenvolver e disponibilização dos talentos humanos segundo a autora Célia R. S. Barbalho (2004).

A responsabilidade principal da gestão de pessoas e estar em todos os nível da organização tanto nos níveis gerenciais como no nível operacional. A base deixa de ser o desenho dos cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências, que são necessárias para o sucesso da organização e dos seus parceiros, clientes, fornecedores, funcionários, acionistas.

Segundo o autor Pedro Demo (1998), para definir os demais aspectos conceituais, analisa a competência como a capacidade de fazer e fazer-se diariamente, ter competência não é apenas executar bem uma tarefa, é, acima de tudo, refazer-se para antecipar as demandas, reconstruindo, questionando, inovando de modo a enfrentar os desafios da qualidade formal (inovação pelo conhecimento) e política (intervenção ética e cidadania). Competência é atributo da cidadania, do sujeito consciente e organizado.

Para as autoras a seguir, baseadas no estudo do autor Braslavsky, descreverem as competências necessárias para o profissional, defendem seis tipos de competências que são necessárias para a atuação elas são (VENDRELL E MIRANDA, 1999, pag. 5):

1. Competência intelectual – referente aos processos cognitivos internos necessários para simbolizar e representar ideias, imagens, conceitos ou outras abstrações. É também denominada, segundo as autoras, de competência analítica, criativa ou meta competência;

2. Competência prática – referente a um *saber-fazer*, ou seja, é saber articular as tomadas imediatas de decisão, colocando-as em ação. Isso implica em um amplo entendimento administrativo dos recursos espaciais, temporais, materiais e humanos disponíveis;

3. Competência interativa – implica na capacidade dos sujeitos de participar como membro de um grupo de referência como a família, os parentes e etc.

4. Competência social – envolve no uso do consenso, no exercício de aceitação da liderança, da capacidade de ensinar e aprender com os outros;

5. Competências éticas – implica no discernimento entre o bem e o mal, no amplo e complexo espaço em que os indivíduos estão em processo de inter-relacionamento. Tal competência está relacionada ao direito a vida, as pautas culturais, as crenças, as religiões, ao amor e a educação;

6. Competência estética – que aludem a capacidade de distinguir entre o que há de bom e de ruim e, no plano de valores, entre o belo e o feio, autor Vendrell e Miranda (1999).

“...um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (apud PICARELLI, 2004, p. 124) ...”

A Gestão por Competência requer inovações, tanto tecnológica como aperfeiçoamento pessoal. Um ambiente de trabalho bem organizado faz com que o funcionário sinta-se motivado, mostrando sua capacidade de desenvolver novas tarefas e estar mais estimulado a mudanças e melhorias.

Para o Sandberg (2000), as competências e definida como “um conjunto de atributos que os trabalhadores possuem, requeridos para o desempenho eficaz do seu trabalho”,

“Esta corrente esta racionada com abordagens ora orientadas para o indivíduo/trabalhador ora mais orientadas para a função (tendo o trabalho como ponto de partida)” como refere Sandberg (2000).

Como a abordagem interpretativa integra no conceito de competência o significado que o trabalho assume para o indivíduo em função da sua vivência profissional. Isto implica que a descrição e desenvolvimento de competências se realizem em função do contexto de trabalho (SANDBERG, 2000).

O conceito tem vindo a ganhar um carácter mais abrangente e fluído de como agir e reagir com os acontecimentos profissionais mais complexas, em que a competência se revela na ação, numa perspectiva de construção do indivíduo.

Para Boterf (1998, p. 150):

....que defende que as competências que podem ser consideradas como uma resultante de três fatores: o saber agir, que supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer ou vontade de agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo; e o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidades e de riscos, por parte do indivíduo...

Como o autor definiu acima, as competências vão além das atividades desenvolvidas no determinado momento pelos colaboradores, elas devem ser analisada a todo momento pela maneira com que se pensar e se age.

“O fato de poder agir, de se conseguir motivar o indivíduo a sua integralização nas ações e conseqüências das suas competências, mostrar para as organizações o quanto as competências são boas para a mesma, quando o funcionário se descobre, se alto avalia podendo mostrar que e capaz”, definido por Boterf (1998, p. 150).

Para o autor Ferreira, (2005, p.129) defini as competências como: “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”.

Dutra, (2002), diz que o indivíduo que trabalha com competências é capaz de agir com responsabilidade, conferindo a si mesmo o dever de contribuir de forma eficaz com a organização, trazendo-lhe resultados através de ações e comportamentos que se traduzam em aumento de desempenho e eficiência, ao passo que a organização, através da mensuração dos resultados, saiba retribuir por meio do reconhecimento de seu esforço e dedicação.

Com o aumento da competitividade no trabalho e o avanço da tecnologia, os funcionários devem cada vez mais buscar se atualizar e se aperfeiçoar, através de cursos, estágios e treinamento para alcançar seus objetivos. As organizações públicas enfrentam fortes mudanças para melhorar os serviços à sociedade, por Dutra, (2002).

2.3 REGIME DE COMPETÊNCIA

A competência é a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades descritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, além de ser responsável e reconhecida por isso. Existem diversas definições sobre as competências, mais existem dois aspectos que são iguais na grande maioria, segundo Ministério Do Planejamento, Orçamento E Gestão Secretaria (BRASIL, 2013):

Dizem respeito ao conhecimento, habilidade as atitudes.

São Comportamentos Observáveis Nas Características Dos Indivíduos, Formando Por Si Uma Denominação Conhecida Por CHA (Conhecimento, Habilidade E Atitude).

O regime de competência refere-se a capacidade que é exigida de uma pessoa ao realizar algo proposto a ela como uma tarefa ou atividade. O composto que forma o regime de competência são 03 (três), sendo elas (BRASIL, 2013):

I. **Conhecimentos:** Saber o "quê", Saber "o porquê" da Informação, sobre informação.

II. **Atitudes:** Saber "ser" e "conviver", Querer fazer, Ter identidade e determinação Assumir responsabilidades.

III. **Habilidades:** Saber "como" fazer (técnica). Saber executar as atividades, Saber lidar com situações diversas, Saber organizar o trabalho em equipe.

As competências abrangem não apenas as pessoas mais sim um todo como as equipes de trabalho que ela está relacionada e a própria organização, são essenciais para a sua sustentabilidade principalmente sua razão.

O Regime de Competência possui duas características próprias de divisão de análise como Organizacional e Individuais (BRASIL, 2013).

Organizacionais: As competências organizacionais estão relacionadas à organização ou às suas unidades produtivas e representam os atributos que a tornam eficaz. Na administração pública, as competências organizacionais podem ser entendidas como as capacidades necessárias àquela instituição percebidas pela sociedade.

Essas competências constituem mais do que o simples somatório das competências individuais, pois as interações entre as pessoas promovem sinergia e potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam na competência organizacional.

Individuais: No modo da competência individual, as competências humanas ou profissionais referem-se às competências do servidor ou de pequenas equipes de trabalho, que também podem ser chamadas de competências individuais.

Tanto na competência Organizacional quanto na competência Individual elas referem-se as características de executar da melhor forma as competências de toda a área de uma organização com seus conhecimentos, habilidades e atitudes tornando-a sustentável (BRASIL, 2013).

Além dessas categorias citadas acima, as competências também podem ser definidas em subcategorias de acordo com as atividades envolvidas. As competências podem ser classificadas como técnicas ou gerenciais, na dimensão do modelo individual.

Por tanto as competências técnicas são aquelas que o desempenho necessita das atividades operacionais ou de assessoramento, sem necessidade formal de liderança. Já as competências gerenciais são comportamentos solicitados aqueles que exercem uma função de supervisão ou direção.

(BRASIL, 2013) O modelo de gestão de pessoas é exatamente para gerenciar e orientar o comportamento dentro da organização em que ela se situa, tornando de forma

mais compreensível para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas dentro das organizações.

As competências podem ser apresentadas como competências organizacionais básicas, que são as funções necessárias para a organização, porém não faz nenhum diferencial aos seu concorrentes, ou competências organizacionais essenciais, que fazem diferencial a organização com seus elementos específicos e exclusivos. (BRASIL, 2013)

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O conceito de Gestão de Pessoas é mais sistêmico, quando analisado de “todas as atividades que influenciam os comportamentos das pessoas nos seus esforços para formular e implementar as necessidades estratégicas do seu negócio” (SCHULER, 1992, p. 18).

...Para melhorar a elaboração do modelo de Gestão de Pessoas que possa ser utilizado como base para o processo de avaliação, utilizou-se das contribuições das abordagens estratégica, dos recursos da firma, do pessoal, o comportamental e a sistêmica. Essas abordagens sugerem alguns elementos importantes:

- o alinhamento da Gestão de Pessoas com a estratégia;
- a necessidade de obtenção de competências e comportamentos apropriados à estratégia;
- as diversas combinações de políticas e práticas, que dizem respeito tanto às atividades tradicionalmente associadas à área de RH como também às atividades relacionadas à gestão em geral e que darão as condições para a realização do trabalho... (SCHULER, 1992, p. 18).

O conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que interferem na maioria das tarefas, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; como tais predicados são susceptíveis para uma capacitação mais eficiente do treinamento e desenvolvimento na organização definido por Parry (1996).

Para Carbone (2005) existe algumas formas de identificação das competências que são consideradas necessárias para a estratégia organizacional, com uso do mapeamento para observar as competências que casa indivíduo pressupondo também inventaria as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a brechas entre as competências necessárias e as já existentes na organização.

Existem algumas maneira de se identificar as competências que Brandão e Guimarães (2001) defendem, os instrumentos de avaliação de desempenho, ou também podemos analisar pelo mapeamento da lacuna de competências, pode-se planejar e realizar a captação ou desenvolvimento de competências profissionais, com intenção de diminuir as lacunas, retribuir os profissionais que expressão a sua opinião de maneira exemplar. Em seguida são levantadas as implicações da gestão por competências ao setor e são apresentadas maneiras prática de como desenvolver na organização.

2.5 AVALIAÇÃO POR DESEMPENHO

A definição por desempenho segundo o autor Dutra, (2002, pag.161/162) é dada como “o conjunto de entregas e resultado de determinada pessoa para a empresa ou negócio”.

O desempenho de uma pessoa mostra que há três dimensões que se relacionam entre si e devem ser analisadas diferentemente uma da outra. As três dimensões a serem analisadas são o desenvolvimento, o esforço e por fim o comportamento. Essas três dimensões ao serem misturadas trazem proposições da maneira de avaliação tornando as equivocadas.

- O desenvolvimento vem em primeiro lugar pois daí se determina o nível de expectativa do desempenho da pessoa e o que se pode esperar de seu desenvolvimento. Como exemplo um corredor de atletismo que gasta em média de 10 segundos para percorrer 100 metros terá sobre ele um desafio diferente a um atleta que gasta 20 segundos para fazer o mesmo percurso.

O desenvolvimento da pessoa se dá através de sua capacidade de lidar com situações de extremas complexidades pois através dessas situações o conhecimento adquirido torna-se um patrimônio da pessoa e que ela irá carregar consigo.

Segundo o autor Dutra (2001, pág. 162) “as pessoas, ao atingirem a capacidade de atuar em determinado nível de complexidade, não retrocedem”.

- O esforço passa a ser a segunda dimensão de forma que ela é a responsável que torna o desenvolvimento da pessoa com qualidade para a empresa.

Uma pessoa esforçada sempre se dedicara a fazer o seu melhor, um exemplo é uma pessoa que tem como produção uma meta de 100 unidades de um determinado produto por mês e é passado a ela que ela deverá entregar no final do mês seguinte 120 unidades do produto, ela certamente passara a trabalhar a mais do que estava acostumada a fazer para que as 120 unidades sejam realizados e entregue no mês seguinte.

Para as empresas o que mais os interessa é o desenvolvimento do que o esforço, apesar de que o desenvolvimento não seja estimulado pelos sistemas tradicionais de gestão de pessoas. O esforço vem da motivação da pessoa e das condições que a empresa a oferece ou o mercado, até mesmo uma remuneração faz com que estimule ainda mais o esforço da pessoa.

- O comportamento é a terceira dimensão e pode afetar diretamente no desenvolvimento e no esforço, portanto deve ser trabalhada separada das demais dimensões de modo que se torne mais fácil a avaliação e o direcionamento das suas ações afim que ela possa revê o seu comportamento.

“O modo de avaliação por comportamento vem definido pela empresa e um conjunto de pessoas que avaliam de modo subjetivo. Outro método utilizado para a avaliação é o método 360° que é uma forma de apresentar ao indivíduo avaliado a opinião pública a seu respeito”. Dutra Joel Souza (2001, pag.161/162).

2.6 POLITICAS DE AVALIAÇÃO POR COMPETENCIA

Como consequência, as proposições para a avaliação e mensuração de resultados podem ser muito divergentes e inconclusivas, muito quantitativas, de pouco valor informativo.

Para que a avaliação e mensuração de resultados da Gestão de Pessoas, para que seja verdadeira e forneça informações necessárias e relevante, é preciso, definir o que está sendo avaliado o que está sendo considerado e esperado da Gestão de Pessoas. É preciso elaborar critérios para que procedimentos adequados de avaliação possam ser utilizados.

Segundo Wright E McMahan (1992), existe quatro abordagens que têm predominado no estudo sobre a gestão de pessoas – a abordagem estratégica, a teoria dos recursos da firma, a abordagem comportamental e a sistêmica.

A abordagem por competências, apontam resultados em termos das práticas da área específica de gestão de pessoas. Os indicadores apontados dizem respeito a cada subfunção desta gestão de um maneira isolada.

3 METODOLOGIA

A metodologia é compreendida por alguns autores como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica, assim usamos desse conhecimento para identificar as características do estudo, suas qualidades e funcionamento, os níveis de compreensão do assunto discutido e, ou estudado, a coleta e o processamento das informações, visando resolver uma resolução e/ou questões de investigação.

Sendo assim a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos utilizados por uma técnica, ou disciplina, ou mesmo, por uma teoria geral. Podemos considerar o método sendo como uma visão abstrata de ação, e a metodologia, a visão concreta da operacionalização (BARROS, A. J. S; LEHFELDE; N. A. S: 2003).

Ao ser apresentada a metodologia compõe determinada pesquisa, busca-se apresentar o “caminho do pensamento” e a “prática exercida” na apreensão da realidade, e que se encontram intrinsecamente constituídos pela visão social de mundo veiculada pela teoria da qual o pesquisador se vale.

Para as autoras Marconi e Lakatos (2003), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, possui maior segurança e econômica, para permitir alcançar/ o objetivo que são os conhecimentos válidos e verdadeiros, o traçar um caminho a seguido, detectando possíveis erros e auxiliando nas decisões.

O processo de apreensão e compreensão da realidade inclui as concepções teóricas e o conjunto de técnicas definidos pelo pesquisador para alcançar respostas ao objeto de estudo proposto. “É a metodologia que explicita as opções teóricas fundamentais, expõe as implicações do caminho escolhido para compreender determinada realidade e o homem em relação com ela”. (MINAYO,1994, p. 22).

A metodologia é vista como uma disciplina que se relaciona com a reflexão geral. Assim ela estuda e também avalia os métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não em nível das implicações de suas utilizações.

Em alguns nível da metodologia aplicasse, examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou até mesmo a verificação de novos métodos para que nos auxiliem na captação e no processamento de informações, sempre observando os possíveis problemas de investigação. (BARROS, A. J. S; LEHFELDE; N. A. S: 2003).

Para entendermos um pouco mais o que é a metodologia científica, os autores Barros, A. J. S; Lehfelde; N. A. S (2004, pag. 1) defendem que “... E um disciplina que confere os caminhos necessários para o auto aprendizado em que o aluno é sujeito do processo, aprendendo a pesquisar e a sistematizar o conhecimento obtido...”

O método científico aproveita de algumas análises e sínteses, seus processos mentais para a dedução e indução, esses processos comuns a todo tipo de investigação. Cervo. A. L. e Bervian P. A. (1996, pag 25) dizem, “em suma, método e a lógica geral. Tácita ou explicitamente empregada para apreciar os métodos de uma pesquisa”.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

A metodologia de pesquisa qualitativa é utilizada como instrumento de observação sistemática e participante, entrevistas semiestruturadas com objetivo de levantar a história de vida desses atores sociais.

Nossa pesquisa e a qualitativa que faz o levantamento de dados, nos baseamos de outros artigos para a análise do dados contidos nesse artigo, foi analisado as opiniões, interpretações. De maneira exploratória com a intenção que os resultados possamos tomar uma decisão correta sobre a questão-problema. Barros, A. J. S; Lehfelde; N. A. S (2003)

A pesquisa qualitativa é usada para aprofundar conhecimentos já quantificados ou quando se deseja criar uma base de conhecimentos para só depois quantificá-los. Neste tipo de pesquisa, a atuação de um especialista é outra característica fundamental para lapidar o grande volume de informação bruta recebida e interpretar da melhor maneira possível.

A pesquisa qualitativa é indicada quando há a necessidade, por exemplo, de entender a percepção do cliente quanto a um novo produto, compreender a escolha de voto dos eleitores, analisar o modo de trabalho da concorrência, indicar as melhores ações para uma campanha de marketing, etc. (BARROS, A. J. S; LEHFELDE; N. A. S: 2003).

3.2. PESQUISA BIBLIOGRAFICA

A pesquisa bibliográfica resume a classificação do material selecionado como fonte de pesquisa como por exemplo: livros, coletânea de textos (citando o nome daqueles que foram consultados), teses e dissertações, periódicos (citando o nome daqueles que foram consultados).

O material bibliográfico é construído o instrumento para monitorar as leituras, essa etapa permite o levantamento das informações. Para validar o instrumento construído, é importante realizar um teste, com algumas das obras selecionadas, que possibilite avaliar a eficiência do roteiro de leituras de modo a ampliar seus campos de investigação, caso as questões não estejam suficientemente claras.

De acordo com a sequência proposta por Salvador (1986), segundo momento da investigação das soluções e apresenta o percurso realizado para o levantamento das informações. Essa etapa pode ser apresentada de acordo com a classificação realizada para o material bibliográfico (teses e dissertações, livros, periódicos). Nela detalha-se todo o percurso e o trabalho despendido na busca pelas fontes bibliográficas.

Nela o pesquisador apresenta o resumo da busca empreendida para localizar as obras a serem pesquisadas, assim como apresenta a forma que o material selecionado foi adquirido. Descrito o percurso de investigação das soluções, passa-se à exposição ordenada dos dados obtidos, ou seja, ao momento de análise explicativa das soluções.

Consiste na fase de reflexão e de proposição de soluções, baseada no material de estudo que compôs a pesquisa. A partir do objeto de estudo proposto, que definiu a pesquisa como exploratório-descritiva, expõe-se a síntese integradora das soluções que formaram o processo de investigação.

Uma pesquisa referenciada em um desenho metodológico, construído através do movimento circular ou de aproximações sucessivas, possibilita inúmeras incursões ao

referencial teórico e ao material pesquisado, bem como permite um amplo mapeamento bibliográfico que garante a apreensão constante de elementos caracterizadores do objeto de estudo.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1. AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM GESTÃO DE PESSOAS E A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM AS MAIORES EMPRESAS BRASILEIRA, RELATÓRIO 02/2006 BEATRIZ MARIA BRAGA LACOMBE.

A flexibilidade é a responsável pela garantia da ligeireza do serviço, em conjunto com as políticas de forma com que estimule a relação entre as pessoas perante o desenvolvimento do trabalho e organização.

O estudo aponta que essa relação de gestão de competência faz com que a sustentabilidade e a criação gerem vantagens competitivas entre as organizações.

Foi observado que cada empresa apresenta uma forma diferente de lidar com a gestão de pessoas, algumas utilizam procedimentos estruturados e com sistemas para avaliar a estratégia por pessoas, e que algumas possuem sistemas mais estruturados voltados a política e a prática gestão de pessoas. Essas empresas apesar de utilizar métodos diferentes afirmam ter programas para avaliar a Gestão de Pessoas.

4.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA UM RH ESTRATÉGICO, RECIFE 2007 CRISTIANE PAIVA CAVALCANTI LOPES.

No país em que vivemos, estamos passando por um processo de transformações, tanto sociais, econômica, políticas e culturais, gerando por si o nascimento de novas tecnologias e a própria globalização da economia, isso vem causando uma grande evolução no mundo corporativo.

De acordo com que a competitividade vem crescendo, gera que as organizações estejam sempre atentas e atualizadas principalmente em seus Modelos de Gestão Organizacional, como também no Modelo de Gestão de Pessoas.

O Modelo de Gestão por Competências surgiu através do equilíbrio entre preços, produto e qualidade de forma com que a Gestão de Pessoas se torne mais valorizada e passando a ser o grande diferencial entre as empresas. Esta forma de gestão faz com que seja alinhada as ações de Recursos Humanos junto aos objetivos da organização, no foco dos resultados, metas, que proporcionem ao crescimento e desenvolvimento organizacional.

Esta Gestão busca identificar e desenvolver competências tais como individuais, coletiva e organizacional de forma que ela se torne sustentável e competitiva em sua área de atuação.

Segundo a autora Cristiane Paiva Cavalcanti Lopes (2007, pag. 29), destaca o quanto é importante antes de aplicar a Gestão por Competências o assunto deve ser bem pesquisado e discutidos pelos profissionais envolvidos, pois cada etapa precisa ser bem compreendida, planejada e cumprida para que o projeto seja concluído e bem-sucedido.

4.3 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, JULIANA LAPOLLI, MAPEAMENTO DE COMPTÊNCIAS: UMA FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS UTILIZANDO A ABORDAGEM DA TEORIA GERAL DE SISTEMAS, FLORIANÓPOLIS, ABRIL DE 2010.

Segundo o autor, nota-se que na atualidade as empresas estão passando por muitas transformações em busca de competitividade no mercado, as pessoas tem um papel muito fundamental onde as empresas contam para que impulse o seu desempenho. A teoria Geral de Sistemas tem o caráter sistêmico de Gestão de Pessoas cujo resultado vem da incorporação dos conceitos da Teoria Geral de sistemas e conhecimento estratégico.

As organizações possuem comunidades de práticas ligadas entre si e quanto mais pessoas envolvidas nessas redes informais, desenvolvidas sofisticadas forem, elas terão capacidade de aprender e lidar com situações inesperadas e evoluir.

A estratégia de Gestão de Pessoas deve estar inserida dentro do planejamento da organização de forma conjunta e por se tratar de um setor de Gestão de Pessoas sistêmico a missão da organização deve estar de forma clara e contendo o desenvolvimento organizacional, desempenho, comprometimento das pessoas, conhecimento, comunicação e liderança.

4.4 GUIA DA GESTÃO DA CAPACITAÇÃO GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS POR COMPETÊNCIAS, PUBLICADO PELO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DE SECRETARIAS, NO ANO DE 2013.

Segundo o Guia da Gestão da Capacitação por Competências instituída em (2006), relata que no momento atual são exigidos dos servidores e gestores novas competências, visando com que se tenha uma compreensão das mudanças ocorridas na organização para que se possa estar apto as oportunidades de criar e melhorar.

São diversos caminhos disponíveis para inserir a gestão por competência, e é essencial a criação de estratégias para que facilitem o processo de gestão no setor público.

No modelo de gestão por competência o profissional necessita construir um pensamento estratégico incorporando um modelo de desenvolvimento das pessoas para que sua perspectiva seja agregada ao valor público e organizacional. Implementa-se as práticas de que gestão é algo que tem uma complexidade muito grande envolvendo uma série de fatores como construir uma cultura organizacional voltada a inovação.

4.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO, LEONARDO SILVEIRA AGUIAR, PROF. ORIENTADOR: MS.MARIO LUIZ, BRASÍLIA 2015.

Segundo o autor Leonardo, o capital humano em boa parte das vezes é o que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso das organizações, o estudo aponta que ao inserir funcionários ineficazes, vem gerando problemas no setor público.

Na pesquisa foi utilizado o método hipotético-dedutivo visando avaliar o mapeamento de competências e as gestões por competência, esse método foi analisado a missão, visão, valores, objetivos e indicadores de desempenho, identificando possíveis déficits no órgão.

As competências devem estar escritas de forma clara e objetiva para que sejam analisadas e apontar um resultado de cada funcionário dentro da empresa.

O fato de estarmos em uma cultura fortemente hierarquizada, não deixa ser tão perceptível que a Gestão por Competência é utilizada com grande frequência nos órgãos públicos com fins de melhorar a eficiência, eficácia, qualidades dos serviços que são prestados, portanto a Gestão por Competências no setor público enfrenta grandes desafios.

6 CONCLUSÕES E DISCUSÕES

O trabalho teve como objetivo a elaboração de um artigo científico que foi realizado através de pesquisas em artigos científicos, mostrando de forma simplificada e de fácil entendimento sobre assunto.

A competência em si, é uma capacidade que as pessoas possuem de assumir iniciativas, não fazendo apenas o que se está escrito ou exigido, mas ter um olhar do que ela pode realizar mesmo que não tenha sido proposto. As competências tem como principais características três habilidades importante, sendo elas o Conhecimento, Habilidade e Atitude.

O modelo de competência ele é utilizado tanto nas empresas quanto no serviço público, exigindo sempre inovações, como tecnológico e o aperfeiçoamento pessoal, pois o meio onde vivemos está sempre em constante transformações e exigindo cada vez mais adaptações a essas mudanças.

As competências partilham de vários subgrupos, podemos ver que elas podem ser Organizacional, que se refere a própria organização e sua produção e as características Individuais que está ligada as habilidades desenvolvidas pelo indivíduo.

7 REFERÊNCIAS

BARBALHO, CÉLIA REGINA SIMONETTI, 2004; **Gestão Baseada Nas Competências.** Disponível:

File:///C:/Users/Andersom/Downloads/GESTA%CC%83O%20E%20LIDERANC%CC%A7A%20DE%20MINORIAS%20(1).pdf.

BARBALHO, CÉLIA REGINA SIMONETTI, 1997; **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise metodológica.** Disponível: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1608/1363>.

BARROS, AIDIL JESUS DA SILVA; LEHFELDE, NEIDE APARECIDA SOUZA. **Fundamentos De Metodologia Científica** 2008, ed. Pearson.

BARROS, AIDIL JESUS DA SILVEIRA E LEHFELD, NEIDE AP° DE SOUZA (2004, pag. 1); **Fundamentos De Metodologia Científica: Um Guia Para A Iniciação Científica.** Ed. Pearson / São Paulo

Becker, Brian E.; HUSELID, MARK A. 2006. **Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?** Disponível: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206306293668>

BRAGA, BEATRIZ MARIA. **Avaliação E Mensuração De Resultados Em Gestão De Pessoas E A Relação Com O Desempenho Organizacional: Um Estudo Com As Maiores Empresas Brasileiras Relatório 02/2006,** Disponível: [Lacombehttp://Bibliotecadigital.Fgv.Br/Dspace/Bitstream/Handle/10438/2985/Rel%20022006.Pdf](http://Bibliotecadigital.Fgv.Br/Dspace/Bitstream/Handle/10438/2985/Rel%20022006.Pdf).

BRANDÃO, HUGO PENA; BAHRY, CARLA PATRÍCIA. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Disponível: [file:///C:/Users/CAR/OLC~1/AppData/Local/Temp/Rar\\$DIa10348.17955/lopes.cristiane.paiva_.2007.pdf](file:///C:/Users/CAR/OLC~1/AppData/Local/Temp/Rar$DIa10348.17955/lopes.cristiane.paiva_.2007.pdf).

BRANDÃO, HUGO P.; GUIMARÃES, TOMÁS A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, 2001.

BOTERF GUY LE (1998); **Desenvolvendo A Competência Dos Profissionais;** ed. revista e ampliada

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão Por Competências E Gestão Do Conhecimento** 2006, Ed. Rio De Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

CERVO. A. L. E, BERVIAN P. A. 1996; **Metodologia Científica;** ed. Makron Books;

CHIAVENATO, IDALBERTO 1999; **Gestão De Pessoas,** Ed. Campus.



DEMO, PEDRO (1998); **Conhecimento e vantagem Comparativa**; disponível: <file:///C:/Users/jessica/Downloads/255-913-1-PB.pdf>

DUTRA, JOEL SOUZA. **Competências: Conceitos E Instrumentos Para A Gestão De Pessoas Na Empresa Moderna**. 2008, Editora Atlas.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão De Pessoas**. ED Atlas, 2002.

DUTRA, JOEL SOUZA; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão De Pessoas Por Competências: O Caso De Uma Empresa Do Setor De Telecomunicações**, Disponível: Http://Www.Scielo.Br/SciELO.Php?Pid=S14155520_00000100009&Script=Sci_Arttext.

LOPES, CRISTIANE PAIVA CAVALCANTI; 2007, **Gestão por competências para um RH estratégico**; disponível: https://www.libertas.com.br/wp-content/uploads/2017/04/lopes.cristiane.paiva_.2007.pdf

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. **Fundamentos de metodologia Científica** 2008, Ed. Atlas.

MIOTO, REGINA CÉLIA TAMASO, LIMA, TELMA CRISTIANE SASSO DE; **Procedimentos Metodológicos Na Construção Do Conhecimento Científico: A Pesquisa Bibliográfica**, 2007, disponível: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>

MINAYO, M. C. **Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social**. In: (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 09-30

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO SECRETARIA. **Guia Da Guia Da Gestão Da Capacitação Gestão Da Capacitação Por Competências Por Competências**, 2013. Disponível: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf.

NISEMBAUM, H. **A Competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000. Disponível: Instituto PHD - <Http://Www.Institutophd.Com.Br/Blog/Pesquisa-Quantitativa-E-Pesquisa-Qualitativa-Entenda-A-Diferenca>.

PRODANOV, CLEBER CRISTIANO; E FREITAS, ERNANI CESAR DE; (2013); **Metodologia do trabalho científico**. Ed. FEEVALE

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work: an interpretative approach**. *Academy of Management Journal*, New York, v.43, n.1, p.9-25, 2000.



SCHULER, R.S. (1992) **Linking the People with the Strategic Needs of the Business. Organisational,** disponível:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169290083Y>

VENDRELL, BELARMINA BENÍTEZ DE, MIRANDA, MIRTA JUANA. **Competências del profissiona de la información: un andén em el Mercosur. Em: Encuentro de Directores y Docentes de Escuelas de Bibliotecología del Mercosur.** Santiago, Chile, 1998. Anais... Santiago, Chile: UTEM, 1999. p. 99-104.

WOOD JR., THOMAS; PICARELLI FILHO, VICENTE ET AL. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, PETER; KROLL, J. MARK; PARNELL, JOHN. **Administração Estratégica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: Por Uma Nova Lógica,** Tradução Trylinski, M.H.CV. São Paulo: Atlas, 2008.