

EDISON ANTONIO ROCHA FILHO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO FERRAMENTA PARA
O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS: UM
ESTUDO TEÓRICO.**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Gestão Por Competência Como Ferramenta Para O Modelo De Gestão De Pessoas Nas Empresas: Um Estudo Teórico,

elaborado por Edison Antonio Rocha filho e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 22 de maio de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Edison Antonio Rocha Filho, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gestão por Competência como Ferramenta para O Modelo de Gestão de Pessoas Nas Empresas: Um Estudo Teórico, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de abril de 2018

Edison Antonio Rocha Filho

Dedico este trabalho a todos os meus familiares e aos amigos do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, com quem tive o prazer de vivenciar um novo ciclo de aprendizado em minha vida.

Agradeço a Cia. de Cimento Itambé pelo apoio e incentivo para realização do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores e em especial minha esposa Mirleni Kashihabara da Silva e minha filha Heloisa Kashihabara da Silva, que dedicaram total carinho, apoio e desta forma, foram fundamentais para concretização deste processo de aprendizado.

RESUMO

O presente estudo apresenta uma revisão das literaturas selecionadas sobre o tema de gestão por competência, como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas nas organizações, com foco principal nas ações de treinamento e desenvolvimento, a fim de transformar competências em resultados nas organizações e capacitar as pessoas comprometendo-as cada vez mais com as estratégias da empresa. O modelo de gestão por competências mostra-se uma eficiente ferramenta complementar para os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas. Trata-se de um sistema que atua assertivamente nos pontos mais relevantes de cada função contribuindo diretamente para a manutenção e melhoria na obtenção de resultados da organização.

Palavras Chave: Competências. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento. Treinamento.

ABSTRACT

This study presents a review of selected literature on the subject of competency management, as a strategic tool for the management of people in organizations, with a primary focus on training and development actions, in order to transform competencies into results in organizations and people committing them more and more to the company's strategies. The competency management model is an efficient complementary tool for the processes of training and developing people in companies. It is a system that acts assertively in the most relevant points of each function contributing directly to the maintenance and improvement in obtaining results of the organization.

Key Words: Skills. People Management. Development. Training.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	2
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. OBJETIVO GERAL	3
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4. QUESTÕES DE ESTUDO	4
1.5. RELEVÂNCIA / JUSTIFICATIVA	4
1.6. DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	5
1.7. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	5
2. METODOLOGIA DA PESQUISA	6
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	6
2.2 TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE OBRAS.....	6
2.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DAS OBRAS.....	6
2.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	7
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DA LITERATURA.....	8
3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO.....	9
3.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APRENDIZAGEM	12
4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	14
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	16
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17

1. INTRODUÇÃO

Diante das mudanças contemporâneas, as empresas focam em unir capacidades de todo o seu corpo de funcionários, a fim de obter melhores resultados e atender as necessidades.

Desta forma as organizações necessitam mais do que nunca de um modelo de gestão de pessoas capaz de oferecer profissionais capacitados, habilitados e de alto desempenho.

Frente a este cenário, ferramentas de gestão estratégica de recursos humanos são amplamente utilizadas como forma de captação, valorização e retenção do capital intelectual nas corporações, tornando-as capazes de enfrentar as adversidades do mercado.

Dentre elas, a busca pela maximização de resultados obriga as empresas a procurarem ferramentas de gestão que integrem estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos (BRANDÃO et.al, 2008).

Conforme Brandão e Guimarães (2001) apud BRANDÃO (2008) “o desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências”. Gilbert (1978) apud BRANDÃO (2008) complementa este pensamento, trazendo que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho leva a um desempenho, o qual, por sua vez, traduz os comportamentos que a pessoa demonstra e suas consequências, representadas através de resultados.

Para realização deste trabalho buscou-se realizar uma pesquisa sobre as diversas literaturas de como o modelo de gestão por competências, pode contribuir para um modelo de gestão estratégica de pessoas nas organizações.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O alinhamento entre a estratégia organizacional e a gestão das pessoas é um elemento chave para o sucesso das organizações. No entanto, o alcance desse alinhamento, exige que as organizações promovam nas pessoas, o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias para cada função, de forma integrada e contínua.

O sistema de gestão por competências visa identificar as competências necessárias para cada função e fazer um paralelo com as competências mapeadas dos ocupantes e desta forma, potencializar as competências existentes, investir no desenvolvimento das competências estratégicas e necessárias para obtenção dos resultados esperados.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O mundo contemporâneo demanda cada vez mais das competências das pessoas em todos os sentidos e nas organizações não é diferente. Não são incomuns empresas que produziam determinados produtos por um longo espaço de tempo, terem que se reinventar, ou por uma questão de sobrevivência ou pela busca do crescimento contínuo.

Um dos fatores fundamentais para o sucesso nas organizações se não o mais importante de todos é a capacidade das pessoas absorverem novos desafios e darem condição de pleno desempenho para os novos negócios.

Desta forma não basta às pessoas terem capacidades, habilidades e atitudes que atendam somente as atividades que desempenham, as pessoas precisam ter competências que estejam alinhadas com a visão estratégica das organizações.

Frente a esta constatação área de gestão de pessoas se vê de frente ao grande desafio de treinar e desenvolver pessoas habilitadas a suportar o dinamismo estratégico das empresas.

De acordo com RUAS (2005), a crescente utilização da noção de competência no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de

competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil.

Segundo Dutra (2001) organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. Com isso o autor afirma que a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, desenvolvendo-as para lidar com novas situações pessoais e profissionais, dentro ou fora dela. E as pessoas, ao desenvolver sua capacidade individual agregam valor à empresa transferindo para a mesma o seu aprendizado, e assim contribuindo com o seu patrimônio de conhecimentos, para que ela mantenha as vantagens competitivas diante do contexto atual do mercado atual e ao longo do tempo, e esteja preparada para enfrentar novos desafios.

Desta forma o presente estudo busca entender: como as organizações podem suprir a necessidade de treinar e desenvolver pessoas em competências que estejam alinhadas com a estratégia das empresas?

1.3. OBJETIVOS

Realizar uma revisão sobre a literatura de como as ferramentas de gestão de pessoas pode contribuir, a fim de suprir a crescente demanda de pessoas habilitadas e desta forma suportar o dinamismo estratégico das empresas.

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um estudo da literatura de como a ferramenta de Gestão por competências e sua utilização pode contribuir de forma eficaz para a gestão estratégica de pessoas nas organizações.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar pesquisa literária exploratória de como o sistema de gestão por competências pode contribuir para as organizações, no processo de desenvolvimento de pessoas.

1.4. QUESTÕES DE ESTUDO

De que forma o sistema de gestão por competências pode contribuir para o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações.

1.5. RELEVÂNCIA / JUSTIFICATIVA

As organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem, continuamente, a sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde se estimulam padrões de comportamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade, e as pessoas exercitam-se, continuamente, em aprender juntas. Essas organizações só podem ser construídas quando entendermos que o mundo não é feito de forças separadas e que, no mundo de hoje, a capacidade de aprender contínua e rapidamente é a única vantagem competitiva sustentável.

Dessa forma, as empresas contemporâneas precisam descobrir como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender, em todos os níveis da organização.

Na busca deste objetivo, as organizações tentam ser mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas que vão além das necessidades materiais. Com esse intuito, é necessário que se derrubem as barreiras que nos impedem de aprender, pois o que distinguirá as organizações que aprendem daquelas que pararam no tempo é o domínio de determinadas competências.

O processo de desenvolvimento de pessoas nas empresas requer o mapeamento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias não só para o pleno desempenho das atividades nas organizações.

Desta forma as organizações cada vez mais demandam da área responsável pela gestão de pessoas, no sentido de promover o investimento dos recursos da empresa de forma assertiva, eficiente e eficaz, em programas de treinamento e desenvolvimento que estejam alinhados com as competências necessárias para o sucesso do negócio, tornando-se desta forma uma ação fundamental para o sucesso das organizações contemporâneas.

1.6. DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para elaboração do presente estudo teórico, de caráter exploratório de como a gestão por competência pode contribuir como ferramenta para um modelo de gestão de pessoas nas empresas, não foram objetos do presente estudo, pesquisas bibliográficas e de artigos periódicos dos seguintes temas: Avaliação de desempenho, Remuneração por competências, Mapeamento e Mensuração por Competências, Seleção por Competências, Avaliação por Competências, Plano de Desenvolvimento por Competências e Plano de Cargos e Salários.

1.7. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está estruturado em oito tópicos principais, onde o tópico número um trás a introdução e suas considerações iniciais, o tema e sua contextualização, questão problema, apresentação do objetivo geral e objetivos específicos, justificativa do tema e finalizando com a organização detalhada do estudo.

O tópico número dois trás a metodologia aplicada e a classificação da pesquisa, técnicas de seleção e procedimentos de análise das obras e as limitações dos métodos aplicados.

O tópico número três trás a análise e discussão da literatura.

O tópico número quatro trás as conclusões e sugestões de estudos futuros.

O tópico número cinco trás os possíveis desdobramentos.

O tópico número seis trás as referencias bibliográficas.

O tópico número sete trás os apêndices e por final o tópico número oito trás os anexos.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa aplicada para o presente estudo foi realizada através de pesquisas bibliográficas de caráter exploratório realizadas em conteúdo escrito por renomados autores e em artigos publicados no diretório “Periódico Capes” compreendidas no período entre os anos 2000 e 2013, que apresentaram conteúdo relacionado ao tema objeto do presente estudo.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O processo de pesquisa do presente estudo, foi conduzido de forma exploratória, a fim de aprofundar os conhecimentos sobre o tema de gestão por competência como ferramenta para o modelo de gestão de pessoas nas empresas.

Para a análise do material utilizou-se como referencia a abordagem qualitativa, uma vez que essa perspectiva, não apresenta dados estatísticos, o que vem de encontro com o objetivo do presente estudo.

2.2 TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE OBRAS

As obras para composição do acervo teórico utilizadas para elaboração do presente estudo foram selecionadas a partir da realização de pesquisas em livros sobre os títulos relacionados com o tema objeto deste estudo e também através da realização de leituras dos resumos de obras literárias e artigos publicados no diretório “Periódicos Capes” compreendidas no período entre os anos 2000 a 2013, que apresentaram aderência ao assunto objeto da pesquisa.

2.3 PROCEDIMENTOS DE ANALISE DAS OBRAS

O procedimento de análise das obras objeto deste estudo adotou os seguintes passos, aplicados a artigos e livros pesquisados: (a) triagem por título das obras; (b) leitura de resumos das obras; (c) leitura diagonal e (d) leitura profunda.

2.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo trás uma revisão da literatura sobre a perspectiva da contribuição do sistema de gestão por competências para os processos de gestão de pessoas nas empresas. Para elaboração poderia ter sido compreendido comparativos de estudos acadêmicos empíricos relacionados ao tema.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DA LITERATURA

Antes de iniciarmos as discussões sobre as literaturas é muito importante entendermos a concepção do modelo de gestão por competências, a definição dos termos e entender a sua evolução ao longo dos últimos anos.

Carbone (2006), citando Brandão e Guimarães, 2001; Isambert-Jamati, 1997 relata que o termo competência pertencia à linguagem jurídica referindo-se a faculdade atribuída a alguém, ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões, passando a significar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, sendo utilizado posteriormente para qualificar o indivíduo que é capaz de realizar certo trabalho.

Com a revolução industrial e a chegada do taylorismo, o termo competência passou a ser incorporado à linguagem organizacional com a finalidade de qualificar a pessoa capaz de desempenhar determinado papel com eficiência, segundo o referido autor.

Para Carbone (2006) Gilbert, em 1978, a competência é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, englobando nesse conceito tanto o comportamento adotado pelo indivíduo, bem como as suas consequências no que tange as realizações.

Citando Dutra (2004) o autor relata que é possível perceber duas grandes correntes, uma formada por autores norte americanos, tratando a competência como um estoque de qualificações, o que possibilita a pessoa a realizar determinado trabalho, e a outra formada por franceses que associa competência não a um conjunto de qualificações da pessoa, mas sim às realizações da mesma em determinado contexto, ou seja, o que ela produz ou realiza no trabalho.

Unindo as duas concepções Dutra (2004), deu um novo significado ao termo, mais amplo e completo na medida em que se uniram-se os conhecimentos, habilidades e atitudes com as entregas e/ou resultados das pessoas no dia a dia para com as organizações.

Fleury (2001) demonstra a mesma linha de raciocínio quando afirma: Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.

A gestão por competências é um processo que transita em todos os níveis das organizações, desde o organizacional até o individual, ou podemos dizer que ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, a qual esta conectada com a estratégia corporativa (missão, e visão da organização).

Desta forma podemos concluir que a gestão por competência em sua definição mais ampla, seria um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas relacionadas à capacidade de executar entregas e atender o dinamismo estratégico das organizações.

3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

Brandão e Guimarães (2001) apontam que a gestão por competências tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização e nela se fundamenta, visto que somente a partir da análise da missão, visão e dos objetivos (contidos na estratégia) é possível definir metas e indicadores de desempenho que indicarão quais as competências necessárias à concretização do que é esperado da organização. Posteriormente a ela, por meio de instrumentos gerenciais, é feita a análise da situação atual e a organização se torna capaz de identificar seus gaps de competência (discrepância entre o esperado e o atual) e então estabelecer um plano de ação para sanar essas “deficiências” e consequentemente o alcance de seus objetivos.

De acordo com a conceituação de gestão por competência a pessoa que sabe muito ou que trabalha muito, mas não entrega resultados proporcionais não é tão competente quanto aquele que pode até saber menos ou trabalhar menos, mas aplica de maneira mais efetiva o que sabe ou suas horas de trabalho, de modo a obter um retorno maior para a organização.

Vieira e Luz (2005) exploram que as competências enfatizam a dimensão experimental e enfraquecem as dimensões conceituais e sociais da qualificação. Nesse sentido a competência seria uma forma de transferir a responsabilidade pelo desenvolvimento das qualificações para as pessoas, tornando-as protagonistas do seu próprio desenvolvimento.

Freitas e Brandão (2005) explicitam as relações de interdependência entre a aprendizagem e a competência: a aprendizagem representa, para os autores, o processo pelo qual se adquire a competência.

O levantamento das necessidades de treinamento (LNT) das competências diagnosticadas de acordo com os objetivos estratégicos da organização é um processo fundamental para o sucesso do programa de gestão por competências, seria o momento crítico, pois orienta as tomadas de decisões relativas aos investimentos na área e dessa maneira impacta diretamente o desenvolvimento de competências e indiretamente a capacidade de competir da organização.

O levantamento das necessidades de treinamento parte de um diagnóstico que compara a entrega de competências com a necessidade de entrega. O mesmo pode ser dividido em três etapas: A primeira etapa é o diagnóstico e definição de quais treinamentos são necessários para a realização de determinada entrega. A segunda etapa é o mapeamento dos treinamentos que as pessoas possuem e a terceira etapa é traçar um paralelo dos treinamentos que atendem as necessidades e os que precisam ser desenvolvidos.

Sobre a etapa de avaliação de competências, Brandão e Guimarães (2001, p. 14) discutem os pontos de convergências e diferenças entre modelos de gestão por competências e de avaliação de desempenho. Para esses autores, devido ao caráter de complementaridade e interdependência, “parece preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização”.

A etapa de avaliação se utiliza da prática de feedback para descrever a atuação de uma pessoa em relação às competências esperadas dela. Segundo Reis et al. (2005), o feedback comunica ao funcionário como sua atuação está afetando as pessoas. O feedback oferece ao funcionário a chance de se perceber melhor e corrigir tais dificuldades, delineando uma trilha de aprendizagem para si.

Trilhas de aprendizagem podem ser definidas, segundo Freitas (2002), como caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento das pessoas. Para o levantamento de necessidades de treinamento de maneira mais aproximada da realidade de trabalho e, portanto, de maneira mais assertiva.

Dutra (2007) demonstra a importância de conceituar a complexidade na construção das competências. Para esse autor, a diferenciação de níveis de complexidade permite perceber com mais nitidez o processo de desenvolvimento das pessoas.

O conceito de nível de entrega é importante para definir a intensidade mínima requerida para um determinado posto de trabalho e permite dessa forma que os funcionários saibam o que é requerido para determinado posto e possam traçar suas trilhas de aprendizagem de acordo com os seus objetivos de carreira.

Segundo Dutra (2004), as trajetórias profissionais passam a orientar naturalmente o desenvolvimento das pessoas, balizando o aumento de capacidades de forma condizente com os interesses das pessoas e as necessidades do trabalho. Dessa forma, as pessoas podem focar seu desenvolvimento nas competências importantes para a organização, que lhe permitirão ampliar o espaço ocupacional e atingir novos níveis de complexidade na trajetória de carreira.

A construção das competências pode ser realizada através da semelhança das tarefas entre um determinado conjunto de postos de trabalho. Esse é o método de análise ocupacional, que pode ser considerado a origem para o conceito de família funcional: conjunto de postos de trabalho cujas atividades têm características afins, dentro de uma mesma área (BARBOSA; RODRIGUES, 2005; DUTRA, 2007).

A literatura também aponta as dificuldades mais comuns no sistema de gestão por competências, Gramigna (2007) lista os problemas de venda e patrocínio, que seriam, dentre outras coisas, a falta de adesão da alta direção, resistência e descrença no projeto por parte dos gerentes e colaboradores; os problemas técnicos, com mapeamento inadequado de competências e perfis, avaliação inadequada, falta de agilidade na tomada de decisões, ausência de um sistema de informação adequado às necessidades demandadas; problemas de planejamento, como a descontinuidade das ações, implantação de forma desordenada, falta de gestão da mudança; ou problemas culturais, como a predominância de estilo gerencial centralizador, dos jogos de poder e o costume de agir de maneira reativa, ao invés de proativa.

Dutra (2004) ressalta, no entanto, que a implantação de um modelo de Gestão por Competências também gera dificuldades. Entre elas, a maior encontrada é a resistência dos gestores e colaboradores, pois estes não sabem como encarar e responder à nova forma de gestão, questionando as razões da mudança e como seria mais cômodo deixar os procedimentos no status quo.

Outro fator que gera desconforto é a interferência do modelo nas práticas de remuneração ou carreira da empresa. Também aparecem como dificuldades o desconhecimento do novo futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de

dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a “falta de tempo”. Nesta mesma obra, o autor ainda cita possíveis críticas à adoção do modelo, discutindo que ele aumentaria a pressão sobre o trabalhador por uma melhor capacitação para a atuação no trabalho, apesar de que se considera que o aumento das exigências sobre o mesmo resulta em alavancar seu desenvolvimento.

3.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APRENDIZAGEM

Segundo Carbone o domínio do conhecimento é o grande diferencial das organizações contemporâneas. E nós sabemos que conhecimento e competência são coisas intangíveis.

Durante anos aprendemos a administrar muito bem os ativos tangíveis. A gestão de ativos intangíveis é algo ainda pouco dominado.

Os administradores e alunos de administração querem respostas a vários tipos de indagações: Como se administra o conhecimento no trabalho? Como se implanta um programa de gestão de pessoas baseada em competências? Como se mapeia de forma efetiva a competência profissional do trabalhador? Como se promove o capital intelectual da empresa?

Segundo Carbone (2009) a aprendizagem é o processo pelo qual se adquire competência, ou seja, o desempenho da pessoa no trabalho representaria uma expressão de suas competências, uma manifestação do que o indivíduo aprendeu ao longo de sua vida. Desse modo, a empregabilidade adequada do conhecimento nos confere a competência.

Os processos de aprendizagem e criação de condições para concepção do conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. Elas são o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização.

Apesar de o conhecimento ser construído pelo indivíduo, o convívio social apresenta grande influência sobre esta construção.

Para Carbone (2009) o mundo do trabalho, em seu potencial infinito de geração de desafios e eventos inesperados, revela-se como o ambiente mais propício para os processos de aprendizagem (por meio dos quais se cria o conhecimento).

Para Fischer (2002) as organizações dependem de uma atuação estruturada sobre o comportamento humano no trabalho, diferenciando e identificando padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização, contribuindo para a formação de sua própria imagem.

No contexto organizacional, fatores internos (produto ou serviço ofertados, tecnologia adotada, estratégia de organização de trabalho, cultura e estrutura organizacional) e externos (cultura de trabalho da sociedade, legislação trabalhista e o papel do Estado) determinam o modelo de gestão e o desempenho esperado das pessoas na organização.

A implementação dos modelos de Gestão por Competências e de Gestão do Conhecimento justifica-se pelo fato de que trabalhadores desmotivados, mal remunerados e desqualificados tecnicamente prestam serviços de má qualidade, e esse é um dos motivos pelos quais se tem procurado adotar a Gestão por Competências como alternativa para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados, valorizando e incentivando seus trabalhadores.

A Gestão do Conhecimento, então, serve como base nesse processo, tendo em vista que esta é um meio de salvaguardar e disseminar o conhecimento e as práticas pertinentes à organização.

4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O mundo contemporâneo encontra-se diante de uma constante transformação na forma como se realiza a gestão de pessoas, saindo de um modelo tradicional caracterizado pelo controle, que segue a lógica da administração científica de Taylor e Ford, sempre associada à ideia de controlar as pessoas. Foi possível observar na revisão das literaturas a mudança do foco do controle das pessoas para o desenvolvimento das mesmas.

Devido a uma sociedade cada vez mais competitiva, com organizações mais complexas, mais tecnológicas com maior nível de exigência nas relações com as pessoas, a relação entre pessoas e organização esta se legitimando através da contribuição das pessoas para o desenvolvimento da organização e a organização contribuindo para o desenvolvimento das pessoas.

As pessoas entregam ou agregam valor por que conseguem perceber as demandas e o contexto em que estão inseridas e são capazes de mobilizar seus conhecimentos e habilidades para atender as demandas.

Neste sentido o desenvolvimento significa o aumento da agregação de valor para o meio ou podemos definir como formação de competências.

Para as pessoas desenvolverem novas competências precisam incorporar maiores atribuições e responsabilidades de maiores complexidades, desta forma será possível elevar o nível de compreensão do contexto em questão. Quanto maior for o nível de compreensão maior será a facilidade das pessoas para lidar com maiores atribuições de maiores complexidades.

Desta forma podemos entender que o que caracteriza o desenvolvimento das pessoas é o que ela faz com seus conhecimentos e habilidades, ou seja, a capacidade de mobilizar seu conhecimento e habilidades nos mais diversificados contextos.

Assim as pessoas que conseguem combinar experiência com formação tendem a ampliar e acelerar o seu desenvolvimento e a melhorar suas entregas.

Desta forma a Gestão por Competências mostra-se como uma eficiente ferramenta que faz parte de um movimento voltado a oferecer alternativas eficientes para a gestão de pessoas contemporânea. Em especial para o processo de levantamento das necessidades de treinamento.

O sistema de gestão por competência demonstra ser um eficiente processo que atua estrategicamente, enfatizando os objetivos e resultados almejados.

Além dos fatores motivacionais em relação às pessoas, a organização tende também a ganhar quanto à agilidade, diferenciação e inovação contínua em relação às demandas de aprendizagem, criação do conhecimento e diagnóstico das necessidades de desenvolvimento.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Como possível desdobramento para o presente estudo, habilita-se a possibilidade de realização de um estudo empírico com empresas que possuem o sistema de gestão por competências, a fim de avaliar juto as áreas de gestão de pessoas das respectivas empresas, as reais contribuições do sistema de gestão por competências para o processo de desenvolvimento de pessoas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo P.; et al. **Gestão de Desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Revista de Administração Pública, 2008.

RUAS, R. **Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R. e colaboradores - Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências – Porto Alegre: Bookman, 2005.

DUTRA, Joel Souza et al (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

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

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

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 2, n. Especial, p.183-196, 2001.

VIEIRA, A. e LUZ, T. R. Do Saber aos Saberes: **Comparando as Noções de Qualificação e de Competência**. Revista Organizações & Sociedade, vol. 12, n. 33. 2005.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29; 2005, Brasília. Anais... Brasília: ENANPAD, 2005.

REIS, A.M.V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26; 2002, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.