

A APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA DE MELHORIA NO DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Daciane de Oliveira Silva*
Andrea de Oliveira Silva**

Dentre as diversas exigências advindas da globalização para o mercado de trabalho, pode-se destacar a necessidade de profissionais qualificados e concomitantemente criativos. Neste sentido, a aplicação do modelo gestão por competência surge para atender a demanda das organizações, por representar uma vantagem competitiva perante o mercado, uma vez que, através da atração, aplicação e retenção de talentos, proporciona o alinhamento de cargos às competências dos funcionários disponíveis na empresa. Este artigo tem como objetivo demonstrar a efetividade da aplicação do modelo de gestão por competências como ferramenta de melhoria no desempenho humano nas organizações. Esta análise foi concretizada através de um levantamento bibliográfico ancorado em múltiplas abordagens conceituais sobre gestão por competência, enfatizando os fatores críticos da gestão de competências para organizações e a utilização da competência como ferramenta gerencial.

Palavras-chave: Gestão por competências. Ferramenta empresarial. Desempenho organizacional.

The application of the competency management model as an instrument of improvement on the human performance in the organizations. Through the varied exigencies that come from the globalization for the job market, it can be emphasized the necessity of qualified and also creative professionals. This way, the application of the competency management model appears to attend the demand of the organizations, because it represents a competitive advantage before the market. Once through the attraction, application and retention of talent provides the alignment of functions for the employees competences available in the company. This article has the objective show the effectivity of the application of the competency management model as an instrument of improvement on the human performance in the organizations. This analysis was achieved through a bibliographic survey based on multiple conceptual approaches about competency management, emphasizing its critical factors and the utilization of the competency as gerencial instrument.

Key words: Competency management. Managerial instrument. Organizational performance.

INTRODUÇÃO

Mediante as constantes mudanças no cenário competitivo empresarial, os gestores das organizações enfrentam o desafio de estruturar o ambiente de trabalho e gerir pessoas, e para tanto é necessário a aplicação de um novo modelo de gestão. Os gestores das organizações, através do modelo de gestão por competências, poderão ter uma visão ampla sobre as competências profissionais integrando os objetivos estratégicos já definidos pela empresa, as competências organizacionais.

Na sociedade, o processo de mudanças no âmbito político, tecnológico e social, vem incentivando cada vez mais as mudanças nos ambientes interno e externo das empresas, sendo imprescindíveis alterações nas práticas de gestão de recursos humanos, através da inserção de novos conceitos que norteiam a gestão de pessoas.

A empresa competitiva precisa voltar o seu pensamento estratégico de gestão de pessoas, compreendendo o elemento humano, identificando suas habilidades e alocando e adequando em funções, enfim, inovar e adequar recursos através do capital intelectual dos indivíduos. O modelo de gestão por competência atende as exigências do mercado competitivo, consegue atrair, aplicar e reter os talentos dos indivíduos. Além disso, esse modelo proporciona o alinhamento de cargos às competências dos funcionários disponíveis na empresa.

O presente trabalho tem como intuito mostrar a definição e a importância do modelo de gestão de competências na gestão de pessoas como uma ferramenta estratégica para o crescimento e desenvolvimento organizacional, e os fatores críticos relacionados a este modelo.

Este estudo utilizou de levantamento bibliográfico através de dados secundários em livros, artigos e

*Administradora; Docente da Faculdade Maria Milza e da Faculdade Anísio Teixeira; Mestranda em Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (UNEB). dacianesilva@yahoo.com.br

**Administradora; Instrutora de Aprendizagem do Centro de Integração Empresa Escola (CIEE Feira de Santana); Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Visconde de Cairu. andreaosilva@yahoo.com.br

revistas especializadas sobre o tema gestão por competências, o processo de desenvolvimento das competências, o mapeamento das competências e por último, os fatores críticos da gestão por competências.

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Antes da Revolução Industrial, o processo de fabricação e comercialização era essencialmente artesanal, fato verificado pela carência de variedade de produtos e pela utilização de uma mão-de-obra com baixa qualificação. Com o mercado globalizado, os processos foram rapidamente otimizados e a variedade de produtos passou a ser uma realidade, promovendo a competitividade em todos os setores da vida humana. Como consequência direta de todas essas alterações no campo empresarial, tornou-se urgente a necessidade de um novo olhar sobre a Administração de Recursos Humanos, atribuindo-lhe uma nova nomenclatura, passando a chamar Gestão de Pessoas. Este novo modelo tenta fazer a transição do tão ineficiente sistema de gestão baseado nos cargos, para o sistema de gestão baseado nas competências.

A partir da década de 90, as empresas começaram a vivenciar o fenômeno da globalização financeira, comercial e produtiva, que vem dando novos rumos aos processos organizacionais. Este cenário exige profissionais criativos e dinâmicos, para responder às novas demandas deste mercado. Neste contexto, para suprir esta necessidade, surge na gestão de pessoas o modelo de gestão por competência, exposto nos trabalhos de Spencer e Spencer (1993), Mirabile (1997) e McLagan (1997), que marcaram significativamente a literatura americana sobre o tema competência (FRANÇA ET. AL, 2002).

De acordo com Rabaglio (2008), competências são as ferramentas práticas, consistentes, e mensuráveis, que tornam possível a gestão e desenvolvimento das pessoas e são capazes de facilitar e permitir a base das atribuições dos cargos e funções existentes nas empresas. A utilização dessas ferramentas propicia ao gestor clareza no perfil de cada cargo, além de identificar a compatibilidade entre o perfil dos candidatos e os cargos

As competências são observáveis na situação cotidiana de trabalho, quando evidenciam de forma integrada atitudes assertivas, características pessoais e conhecimentos adquiridos (GRAMIGNA, 2002). Esta autora afirma que uma pessoa apresenta um perfil de competências alto quando demonstra as qualidades requeridas para levar a frente determinadas missões. O ser humano tem capacidade para adquirir novas competências por toda a vida, desde que haja estímulos e acesso aos recursos necessários.

Com o passar do tempo, o conceito de competências passou a ser pensado como um conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, um conjunto de habilidades humanas que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Conforme Gramigna (2002) acrescenta-se a isso, os interesses pessoais e profissionais e a sigla ganha mais uma letra CHAI (Conhecimento, Habilidade, Atitude, Interesse), essas características postas em ação é que diferenciam as pessoas.

Para Fleury (2000, p.26), “competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”

França et. al (2002), afirmam que no senso comum, competência é um termo usado para designar uma pessoa qualificada para realizar um determinado processo. O oposto implica negação dessa capacidade e um sentimento pejorativo. Do ponto de vista de Zarifian apud França et. al (2002) competência vai além das atividades prescritas, referindo-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ser capaz de compreender e dominar situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso. Para o autor, os gestores das organizações, na sua maioria, não estão preparados tecnicamente para utilizar as ferramentas da gestão por competências. Assim, são considerados sem preparação para reproduzir, influenciar e inspirar suas equipes para o alcance dos resultados.

Segundo Leme (2005), o conceito de competência está atrelado à sigla CHA. O conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a atitude é o querer fazer, é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico (LE BOTERF, 1995 apud ROCHA; SALLES, 2005). O autor expõe competência como resultado da encruzilhada de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Na visão de Dutra (2001), competência é compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias para o desenvolvimento das atribuições e responsabilidades das pessoas na empresa. Confirmando a mesma argumentação de Dutra, Rabaglio (2008) acrescenta que o conhecimento está relacionado aos conhecimentos técnicos, e formação acadêmica do indivíduo, habilidade refere-se a experiência, a prática e o domínio do conhecimento e por fim, as atitudes que são todos os comportamentos humanos, como as emoções e os sentimentos.

No final dos anos 80, Prahalad ;Hamel (1990)

deram uma contribuição significativa para a construção do conceito, ao proporem o conceito de competências essenciais. Competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Os autores também afirmam que o desenvolvimento de competências possibilita a abertura de oportunidades para o amanhã, assim como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais, sendo este o desafio essencial na competição pelo futuro.

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

No início da vida profissional, as pessoas identificam e passam por um período de descoberta mútua entre elas e as organizações. A partir de sucessivas provas e novos desafios, cada um aprende mais sobre o outro. De um lado, as pessoas passam a experimentar oportunidades para conhecerem melhor a si próprias e suas preferências profissionais. De outro lado, a empresa procura adequar melhor às capacidades individuais as suas necessidades (DUTRA, 1996).

Tanto as empresas quanto os indivíduos possuem necessidades e objetivos a serem satisfeitos. Para alcançar o sucesso que se espera é preciso unir competências e se antecipar as demandas, questionar e inovar sempre.

Segundo Zarifian (2001), o enfoque nas competências centra-se no indivíduo, porque é o indivíduo que aprende ao se defrontar de forma reflexiva com as situações concretas, e as reconstrói por sua iniciativa, assumem a responsabilidade pelo seu trabalho e comunicam-se com o outro.

Bitencourt (2002), enumera como os principais aspectos da competência a formação, a capacitação, a ação, a articulação (de recursos), os resultados, o questionamento, o autodesenvolvimento e a interação. Esses aspectos, na verdade, constituem os elementos articulados pelas pessoas no exercício do trabalho. Pode-se dizer, portanto, que quando se adota um conceito amplo para a competência, reúne-se tudo aquilo que o ser humano lança mão para desempenhar o seu trabalho.

Leme (2005), demonstra que comportamento não é exatamente o que fazemos, mas sim, o que os outros observam das reações que temos em um ambiente (organizacional) e em dadas circunstâncias, e diz mais, comportamento é um hábito que deve ser criado ou inserido nas pessoas. Isso leva tempo porque ninguém muda da noite para o dia, porém com desenvolvimento, empenho, dedicação e persistência é possível desenvolver competências.

A empresa precisa identificar no indivíduo suas competências e ajudá-lo a desenvolvê-las. São muitas as competências, algumas delas são evidentes quando se trabalha em equipe. Dutra (1996) apresenta:

Competência interpessoal – habilidade de influenciar,

supervisionar, liderar, manipular e controlar pessoas. Quando desenvolvida levará a organização a atingir seus objetivos da forma mais efetiva possível;

Competência analítica – capacidade de identificar e solucionar problemas sob condições de incerteza e de informações incompletas. Desenvolvida, pode levar a empresa a prever situações no cenário econômico e sair na frente.

Estabilidade emocional – capacidade para suportar alto nível de responsabilidade e habilidade para exercer autoridade e sentir-se estimulado em situações de crise emocional ou interpessoal. Alguém com essa competência pode suportar tensões e pressões naturais de posições gerenciais.

Competência técnica – habilidade funcional em determinada atividade prática. Destacam-se aí os consultores ou assessores especializados, profissionais técnicos em diferentes graus de especialização.

Criatividade – essas pessoas são empreendedoras e desejam ser autônomas, mas podem se tornar gerencialmente competentes, hábeis no exercício de seu talento.

O estudo das competências interpessoal, analítica, emocional, técnica e a criatividade, são um grande passo para a implantação do modelo de gestão por competências em qualquer organização.

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

No cenário atual do mundo organizacional, está cada vez mais complexo para as organizações conciliar as diferentes expectativas individuais com as necessidades organizacionais. Dutra (2001), enfatiza que é cada vez mais necessário que as empresas entendam o desenvolvimento de competências como uma ferramenta que acarretará não numa moldura na qual as pessoas devam obrigatoriamente se encaixar, mas como uma estruturação de opções, uma forma de organizar possibilidades que permitam as pessoas planejar seu futuro dentro da empresa. Para isso, é preciso que o indivíduo atenda e compartilhe das políticas, procedimentos e visão da empresa para o futuro que será construído junto, ou será impossível a convivência.

Infelizmente alguns indivíduos acreditam que é somente da responsabilidade da empresa o desenvolvimento de competências e não admitem a necessidade de mudanças; assim como em algumas empresas gestores resistem em assumir o papel mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus colaboradores. Albuquerque; Oliveira (2002) afirmam que gerir por competências é um plano de desenvolvimento profissional cujo foco deixa de ser a função/cargo e passa a ser os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos individuais, valorizando o trabalho em equipe e a busca contínua de melhores resultados.

Rabaglio (2008), discorre que as organizações devem utilizar uma metodologia criteriosa nas competências, mapeando o perfil das mesmas para cada cargo e posteriormente empregar ferramentas para sua avaliação, objetivando a compatibilidade entre necessidade do cargo existente e perfil do candidato ocupante. A autora define ferramentas para avaliação do modelo de gestão por competências: mapeamento de perfil de competências de cargos ou funções, mensuração da necessidade das competências, a entrevista comportamental com foco em competências, medidor de competências e desenvolvimento de competências.

O mapeamento de perfil de competências de cargos é uma ferramenta imprescindível, tem como base as atribuições das funções, sendo necessários a superação de necessidades e os desafios dos cargos. A mensuração da necessidade das competências está vinculada a base das necessidades de atribuições a tais cargos, sendo incontestavelmente comprovada. A entrevista comportamental com foco em competências é a ferramenta que dá o gestor a técnica de entrevistar, facilitando a identificação no perfil dos candidatos relacionado a necessidade de cada cargo. O medidor de competências é uma outra ferramenta que facilita ao gestor identificar, comparar e construir o plano de desenvolvimento de competências.

O desenvolvimento de competências essenciais é responsável pela medição dos resultados, define as ações que serão desenvolvidas pelo colaborador para o aperfeiçoamento das competências de acordo com o perfil dos cargos. Para Rabaglio (2008, p. 17), “o mapeamento de competências organizacionais é a criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra estratégias e atinja suas metas e seus objetivos.” Os indicadores de competências necessários para o mapeamento são: a missão, a visão, os valores, os princípios, os objetivos e as filosofias.

Segundo Fischer (1998) *apud* Bertolini (2004), a gestão por competência é uma nova tendência na gestão de pessoas que desenvolve as seguintes atividades:

- Captação de pessoas – as organizações buscam atrair novos talentos;
- Desenvolvimento de competências – adequando-as às necessidades organizacionais;
- Remuneração por competência – remuneração baseada nas competências desenvolvidas;
- Gerir suas competências – indicadores que permitem nortear os investimentos de capacitação das pessoas.

Para Rabaglio (2008), o objetivo do modelo de gestão por competências é instalar ou potencializar as competências organizacionais no perfil comportamental de cada colaborador levando-os a compreender os

benefícios desta gestão para o seu perfil comportamental.

Vale ressaltar, que a presença de competências não existe de forma isolada, competência empresarial e a comportamental, devem estar vinculadas, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

Segundo Rabaglio (2008 p. 29), “as competências técnicas são pré-requisitos para o cargo, na seleção, quando o requisitante ou o selecionador fazem recrutamento e a triagem dos candidatos com conhecimentos necessários, quando esses conhecimentos não são do domínio da empresa”. Isso significa que o conhecimento necessário é o domínio na empresa, somente necessário ser realizado internamente na organização, isto porque as competências técnicas são mensuradas de forma específica.

Para Lerner (2002), competência refere-se ao conjunto de conhecimentos e qualidades profissionais para o empregado desempenhar com êxito as suas funções dentro das organizações. Vale ressaltar que, a modernização das empresas está exigindo aos colaboradores mudanças na execução do trabalho, dinamismo, adaptação e flexibilidade. Isto significa o abandono do esquema clássico de divisão de trabalho estático.

FATORES CRÍTICOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A aplicação do modelo de gestão por competência perpassa por fatores críticos. Segundo Dutra (2001, p 31), “o principal desafio à aplicação dos conceitos apresentados está relacionado a uma escala que permita medir o nível da complexidade da entrega das pessoas”. Essa questão é dividida em duas partes, a importância e uso de uma escala de complexidade e as formas de administrar essa escala. Para o autor, a escala para mensurar a complexidade das entregas podem ser aplicadas para mensurar o desenvolvimento, na avaliação da eficiência de ações de desenvolvimento, no estímulo ao autodesenvolvimento, no estímulo escala salarial, dimensionamento do quadro, na otimização dos investimentos em desenvolvimento e na avaliação de desempenho.

Mensurar o desenvolvimento se partirmos da premissa de que a pessoa se desenvolve ao assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade, a escala para medir tal complexidade avaliará o desenvolvimento do indivíduo ao longo do tempo(...) Avaliação da eficiência de ações de desenvolvimento é um desdobramento da mensuração do desenvolvimento é a possibilidade de avaliar a eficiência das ações de desenvolvimento(...) Estímulo ao autodesenvolvimento outro desdobramento da mensuração do desenvolvimento é o estímulo ao autodesenvolvimento. Na medida em que

as pessoas podem medir seu próprio desenvolvimento (...) Escala salarial ao partirmos da premissa e que há uma alta correlação entre o nível de complexidade das atribuições e responsabilidade e o nível de agregação(...) Dimensionamento do quadro ao empregarmos o conceito de espaço ocupacional, verificamos que a expansão do nível de complexibilidade de atribuições e das responsabilidades dos indivíduos é definida por duas variáveis (...) (DUTRA, 2008, p. 32-33)

Segundo Dutra (2001), os fatores críticos para inserção do modelo de gestão por competências transcorre pela revisão dos sistemas de gestão de pessoas que engloba a integração de características do indivíduo ao seu desempenho, nos níveis gerenciais e técnicos. Bem como o emprego de sistema de gestão sem a predominância dos níveis de remuneração e a diferenciação dos sistemas a nível operacional e gerencial. E também, a presença de resistências por parte dos colaboradores na implantação do modelo de gestão e/ ou a falta de comprometimento dos gestores no processo desde a implantação até a avaliação de desempenho.

Os modelos tradicionais de gestão como taylorismo-fordismo e o hierárquico-funcional desenvolvido por Fayol vêm sendo substituídos pelo modelo de competências que pretende alinhar as necessidades estabelecidas pelos cargos nas empresas as competências individuais (FLEURY ET AL., 2002). A robotização dos processos impedia o desenvolvimento dos indivíduos dentro das empresas, pois os profissionais valorizados naquela época eram àqueles que possuíam muita força física, ou seja, que não precisavam utilizar o intelecto. Esta forma mecânica de trabalho provocava muita insatisfação e desmotivação nos indivíduos, por isso, como afirma Bertolini (2004), a Escola de Relações Humanas sugeriu que medidas fossem tomadas pela gerência para motivar seus funcionários que poderiam se tornar mais produtivos no desempenho de suas atividades.

Para Fleury e Fleury (2001), o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, porém se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. A concorrência entre as empresas privadas é muito grande, por isso atualmente cada uma deve procurar diferenciais para obter vantagens neste mercado competitivo não apenas para atrair e manter clientes, mas também para atrair e manter o recurso mais importante de todos: o talento humano (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Um profissional comprometido, proativo, flexível e de bom relacionamento interpessoal influencia no crescimento da empresa, pois tende a oferecer serviços de melhor qualidade. Contudo, profissionais capacitados não nascem prontos, é necessário que cada indiví-

duo faça constantes auto-avaliações para identificar suas qualidades e os pontos que precisam ser desenvolvidos. Conforme Dutra (2001), o indivíduo precisa se conhecer e ser consciente do seu projeto profissional e assim ser capaz de aproveitar as oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho.

Um dos obstáculos inerentes sobre a implantação da gestão de competências é a avaliação de desempenho humano. É fundamental que a empresa tenha conhecimento suficiente sobre as competências da organização, as competências relacionadas aos cargos, os padrões de competências e os procedimentos para aplicação das avaliações de desempenho humano. Inúmeras organizações ainda dão prioridade à avaliação do nível gerencial como recurso de programa gerencial. Vale ressaltar que atualmente essa postura vem se modificando e tanto o gestor quanto os seus subordinados estão participando das avaliações, como por exemplo a avaliação diagonal e horizontal.

Infelizmente a aplicação das avaliações de desempenho nas organizações ainda ocasiona um grau de desconfiança nos seus resultados devido sua legitimidade quanto a imparcialidade dos seus programas.

Conforme Rabaglio (2008, p 05), "um projeto de gestão por competências precisa de uma equipe que se responsabilize por ele, desde o seu planejamento, e continue a gerir depois de todas as ferramentas implantadas". Desta forma, mencionar a ideia de gerir o processo de gestão de competências necessita de pessoas que estejam a frente do processo, dando continuidade e acompanhamento para tais procedimentos garantindo o bom resultado da implantação deste modelo. Para a autora, as questões mais importantes na preparação da equipe gestora de um projeto de gestão por competências são:

- Integração da Equipe;
- Nivelamento de informações sobre as etapas e ferramentas do projeto;
- Conhecimento da metodologia que possibilite a criteriosa escolha da consultoria parceira na implantação do projeto;
- Construção de um cronograma de ações em parceria com uma consultoria.
- Apresentação do projeto para alta direção;
- Divulgação do cronograma de ações para toda a empresa;
- Cumprimento do cronograma combinado com as ações de divulgação do projeto, que devem ser acompanhados, fornecendo todas as informações para o público-alvo;
- Administrar as burocracias internas para a realização de todas as ações do projeto;
- Acompanhamento de todas as ações realizadas;

- Dar suporte ao público-alvo em possíveis dificuldades encontradas na realização das etapas do projeto;
- Atuar como equipe de *coaching* do projeto com relação ao seu próprio público-alvo.

Portanto, no processo de implantação do modelo de gestão por competências percebe-se que além da preocupação e entendimento sobre os procedimentos é necessário a manutenção e o aperfeiçoamento das ferramentas inseridas desde o processo até seu controle.

Pressupõe-se que os programas de avaliação também estimulam a resistência dos gerentes inseridos em sistemas convencionais, até porque tais gestores não permitem, muitas vezes, serem avaliados pelos seus subordinados. Essa resistência é atribuída a diversos fatores, como por exemplo, a desconfiança sobre o instrumento de avaliação, a falta de habilidade dos funcionários e também a aversão a procedimentos até então desconhecidos. Enfatiza-se que esta postura se dá principalmente quando as avaliações são negativas pela dificuldade em tratar da melhor maneira tal assunto pontuado em seus resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante os fatos explanados, pode-se concluir que a gestão por competências faz-se cada dia mais fundamental no cotidiano empresarial, pois em um mundo que está em constantes mudanças é preciso que não se leve em conta apenas conteúdos mecanicistas, e sim, o âmbito emocional, afetivo e criativo do indivíduo.

A gestão por competências está relacionada ao desenvolvimento do capital humano. Isso gera equívocos na compreensão das expectativas e necessidades das pessoas em relação à empresa e cria dificuldades para que a empresa clarifique e comunique suas expectativas em relação às pessoas. As empresas necessitam, para agregar vantagens competitivas, de um maior envolvimento das pessoas e com isso precisa desenvolvê-las conforme foi discutido ao longo deste artigo. Vale ressaltar, que existem dois interesses distintos, de um lado as organizações com a busca incessante pelo crescimento e destaque no cenário empresarial e do outro, os indivíduos que desejam crescer profissionalmente. Na união desses dois interesses todos ganham, porém é necessário o comprometimento de ambos para a busca pelos resultados esperados.

Pensamentos e questionamentos têm levado muitas organizações a rever os conceitos que conduzem suas práticas de gestão de pessoas. Zarafian (1992), diz que a busca de um comprometimento efetivo das pessoas com a competitividade da empresa passa por dois aspectos essenciais: projeto compartilhado de desenvolvimento entre as pessoas e a empresa e não-exclusão de ninguém desse projeto.

Este artigo menciona a importância de desenvolver competências, pois não é fácil e ao mesmo tempo tem tudo para ser muito simples, a partir do momento em que a empresa entende a necessidade de aplicá-la haja vista que o indivíduo traz consigo o desejo de progresso e a gestão desta pessoa reflete também nos resultados organizacionais.

A pretensão deste artigo não é esgotar o assunto sobre a gestão por competências e sim estruturar as reflexões e a necessidade já despertadas sobre o assunto e ainda inquietar os leitores e interessados na busca de mais informações que possa contribuir efetivamente na implantação e desenvolvimento de competências nas organizações. Gerir pessoas é fascinante por saber que todo indivíduo é único, desenvolver pessoas é também essencial por acreditar que o desenvolvimento acontecerá com todos os envolvidos. Empresa e indivíduo só têm a ganhar ao desenvolver competências.

Com isso percebe-se que é o momento de criar um ambiente em que as pessoas se sintam integralmente mobilizadas a colocar todo o seu potencial criativo, a sua inteligência, a sua intuição e capacidade de realização para gerar vantagens competitivas para a organização, a partir do entendimento básico de que o crescimento da empresa está associado ao crescimento pessoal do colaborador. Pois, enquanto não houver essa clareza de propósitos e de resultados, a intenção de implantar gestão por competências precisa ser seriamente repensada.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G., OLIVEIRA, P. Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno. In: **Anais Eletrônicos do XXVI Encontro Anual da ANPAD**, 2002.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: **Anais Eletrônicos do XXVI Encontro Anual da ANPAD**, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

- FLEURY, M.T & FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000
- FRANÇA, Ana Cristina Limonge Et. al. **As pessoas na organização**. 10 ed. São Paulo: Gente, 2002
- GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. Rio de Janeiro: Makron, 2002.
- LERNER, Walter. **Competência é essencial na administração**. São Paulo: Global, 2002
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008
- ROCHA, E. P., SALLES, J. A. A. Competências e a Gestão de Pessoas. **RACRE - Rev. Adm. CREUPI**, Esp. Sto. do Pinhal - SP, v. 05, n. 09, jan./dez. 2005.
- SANT'ANNA, A. S, MORAES, L. F. R., KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001