
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: as ferramentas estratégicas para melhoria de resultados nas organizações

Isadora Luiza Rezende Braga Araújo
Ricardo Borges Capelli

RESUMO: Avalia-se que a partir da Escola das Relações Humanas, onde foi enfatizada a importância da integração social dos empregados para o alcance dos objetivos organizacionais, as empresas tiveram que adotar modelos de gestão que contribuíssem com o gerenciamento dos empregados, responsáveis pela execução das atividades que favorecem ao alcance dos objetivos ora traçados pelas organizações. A gestão por competências viabiliza o gerenciamento das competências dos empregados, que aliadas as estratégias organizacionais, contribuem com a melhoria dos resultados. Neste sentido, o presente artigo aponta como problemática, quanto à como as ferramentas estratégicas da gestão por competências podem contribuir para a melhoria de resultados nas organizações? Logo, adota-se como objetivo geral a identificação de como as ferramentas estratégicas da gestão por competências podem contribuir para a melhoria dos resultados nas organizações. Utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica, onde foi possível obter informações referentes ao histórico e a evolução da área de Recursos Humanos, a gestão por competências, o mapeamento de competências, as ferramentas estratégicas da gestão por competências e as melhorias organizacionais proporcionadas pela gestão por competências. Têm-se como objetivos específicos a identificação das ferramentas estratégicas para a melhoria de resultados, a abordagem dos processos evolutivos da Gestão de Pessoas e a descrição dos objetivos da gestão por competências. Diante de tal pesquisa, constata-se que as ferramentas estratégicas da gestão por competências que contribuem com a melhoria de resultados para as organizações são a seleção, a avaliação de desempenho e a remuneração por competências.

Palavras-chave: Gestão. Pessoas. Competências. Resultados.

MANAGEMENT BY COMPETENCES: strategic tools for improving results in organizations

ABSTRACT: It is evaluated that from the Human Relations School, where it was emphasized the importance of social integration of employees to achieve the organizational objectives, companies had to adopt management models that contribute to the management of employees, responsible for performing the activities that favor the achievement of the objectives now outlined by organizations. The management by competencies makes feasible the management of employees' competencies, which, together with the organizational strategies, contribute to the improvement of results. In this sense, the present article points out the problem of how the strategic tools of management by competencies can contribute to the improvement of results in organizations. Therefore, the general objective adopted is

to identify how the strategic tools of management by competencies can contribute to the improvement of results in organizations. The bibliographical research method was used, where it was possible to obtain information regarding the history and evolution of the Human Resources area, the management by competences, the competence mapping, the strategic tools of the management by competences and the organizational improvements provided by the management by competences. It has as specific objectives the identification of strategic tools for the improvement of results, the approach of the evolutionary processes of People Management and the description of the objectives of management by competencies. In the face of such research, it is found that the strategic tools of management by competencies that contribute to the improvement of results for the organizations are the selection by competencies, the performance evaluation by competencies and the remuneration by competencies.

Keywords: Management. People. Competencies. Results.

1 INTRODUÇÃO

Nota-se que com o avanço tecnológico e a globalização da economia as organizações passaram por mudanças estruturais e para se adaptarem com as novas exigências do mercado, precisaram rever o modelo de gestão utilizado, uma vez que os empregados que operacionalizam as ações que contribuem com as organizações para alcançarem os resultados esperados.

Observa-se que a gestão por competências e as ferramentas estratégicas da gestão por competências surgiram para atender as necessidades propostas pelo mercado atual, alinhando as estratégias organizacionais com as competências necessárias ao alcance dos objetivos das organizações. O modelo de gestão por competências visa orientar e direcionar as organizações a uma capacitação efetiva dos empregados, focando no desenvolvimento contínuo, e na assertividade da execução das funções de cada cargo.

Neste sentido, o presente artigo aponta como problemática, quanto à como as ferramentas estratégicas da gestão por competências podem contribuir para a melhoria de resultados nas organizações? Logo, adota-se como objetivo geral a identificação de como as ferramentas estratégicas da gestão por competências podem contribuir para a melhoria dos resultados nas organizações.

Utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica, onde foi possível obter informações referentes ao histórico e a evolução da área de Recursos Humanos, a gestão por competências, o mapeamento de competências, as ferramentas estratégicas da gestão por competências e as melhorias organizacionais proporcionadas pela gestão por competências. Têm-se como objetivos específicos a identificação das ferramentas estratégicas para a melhoria de resultados, a abordagem dos processos evolutivos da Gestão de Pessoas e a descrição dos objetivos da gestão por competências.

Constatou-se que para as organizações obterem melhorias com a utilização das ferramentas estratégicas da gestão por competências, faz-se necessário que as competências ora mapeadas para o direcionamento da seleção, avaliação de desempenho e remuneração por competências estejam alinhadas com as estratégias da organização, visto que é a partir das estratégias organizacionais que as empresas são capazes de verificar o que é necessário para o alcance dos objetivos organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entende-se que a gestão por competências é um modelo de gestão que permite possíveis melhorias nos resultados organizacionais e para compreender a relevância da gestão de pessoas nas organizações faz-se necessário apresentar a evolução dos Recursos Humanos, as ferramentas estratégicas da gestão por competências e a relação entre as ferramentas da gestão por competências, bem como as possíveis melhorias organizacionais.

2.1 Histórico e evolução dos Recursos Humanos

Segundo Santos e Santos (2020) o capital humano e as relações de trabalho por um determinado período não foram pontos focais dos estudos sobre a Administração. A Teoria Científica da Administração promoveu mudanças na relação entre os patrões e os empregados a partir do período industrial. Frederick W. Taylor¹ e Henry Fayol² propiciaram um novo direcionamento na utilização de mão-de-obra e nos modelos de produção, objetivando a produtividade das organizações.

Montana e Charnov (2003) ressaltam que a concepção baseada na racionalização do trabalho e simplificação dos movimentos, conforme era proposto por Taylor, demonstrou ser insuficiente para explicar as relações produtivas da organização.

Entende-se que a pesquisa de Taylor e Fayol, embora tenha contribuído com mudanças na relação entre patrões e empregados, não foram suficientes, pois se verificou que a simplificação do movimento não era o único fator influenciador das relações de produtividade, logo fez-se necessário novas abordagens, em busca de compreender efetivamente tal relação.

Chiavenato (2011) contribui informando que durante a Teoria Clássica da Administração, os filósofos que apoiavam os princípios Clássicos, concordaram com o início da revisão dos estudos para a base da Teoria Administrativa. A partir do resultado da

¹ Frederick Winslow Taylor: Nascido em 1856 foi um engenheiro americano e é considerado como o pai da Teoria da Administração Científica.

² Henry Fayol: Nascido em 1841 foi um engenheiro francês e fundador da Teoria Clássica da Administração.

experiência de Hawthorne³, como ficou conhecida, desenvolvida por Elton Mayo⁴, nos Estados Unidos da América (EUA) ao qual passou a ser conhecida como a Teoria das Relações Humanas.

Para Motta e Vasconcelos (2006) após Elton Mayo concluir os estudos da experiência de Hawthorne, ficou evidente que os empregados motivados eram essenciais para o sucesso das organizações. Em seguida aos estudos e a experiência, foi fundada a Escola das Relações Humanas, que enfatizou a importância da integração social para alcançar os objetivos organizacionais, não pela capacidade física e fisiológica dos empregados.

Desde então, a questão psicológica passou a ser tratada como diferencial competitivo e que os empregados motivados passaram a apresentar uma produtividade efetiva, diferentemente dos empregados que não tinham a devida motivação (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Observa-se que durante os estudos realizados, os fatores psicológicos dos empregados tornaram-se um fator relevante para as organizações, levando a mudanças significativas na forma de como os gestores das organizações passaram a compreender os fatores psicológicos e enfatizando a influência da motivação dos empregados na produtividade.

Viscaino e Estork (2007) relatam que o Departamento de Recursos Humanos (DRH) surgiu no século XIX, a partir da necessidade de contabilizar os registros, as faltas e os atrasos dos empregados. Os empregados eram tratados sob o aspecto contábil, onde a organização pagava pela mão-de-obra e o trabalho era sistematicamente registrado, para se pagar ou descontar de acordo com presenças e faltas.

Marras (2000) relata que até 1950, a Área de Recursos Humanos (ARH), era representada pelo Chefe de Pessoal que realizava os controles de faltas ao trabalho, pagamentos, admissões, demissões e o cumprimento da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). De 1950 a 1970, a ARH se transformou em Gerência de Relações Industriais (GRI), acrescentando o controle dos serviços gerais, medicina e higiene, segurança patrimonial, segurança Industrial, contencioso trabalhista, cargos e salários, benefícios, recrutamento, seleção e treinamento.

³ *Hawthorne*: é um processo de mudança positivo na atitude dos empregados por meio da mudança na relação entre tais empregados e a gerência, fazendo com que os empregados se sintam valorizados e respeitados.

⁴ George Elton Mayo: australiano, psicólogo, sociólogo e pesquisador das organizações, foi professor da *Harvard Business School* e realizou a destacada pesquisa que se popularizou como a experiência de *Hawthorne*.

Ainda segundo o mesmo autor, de 1970 a 1999, a GRI foi designada como Gerência de Recursos Humanos (GRH), assumindo as responsabilidades de avaliação de desempenho, qualidade de vida, desenvolvimento gerencial, relações trabalhistas, sindicalismo, desenvolvimento organizacional e estrutura organizacional.

Chiavenato (2007) descreve que a ARH inicialmente chamada de Relações Industriais - RI a qual apresentava características impositiva e coercitiva. Posteriormente, passou a ser tratada como Recursos Humanos - RH com características dinâmicas e com nível de importância destinada às pessoas, onde foi aceita e se popularizou. Atualmente se trata da atual Gestão de Pessoas - GP.

Luz *et. al.* (2009) reforçam que a década de 1980, foi marcada pela atualização do modelo de Gestão de Recursos Humanos para o modelo de Gestão de Pessoas. Em um ambiente competitivo, os gestores das organizações procuraram se desenvolver e planejar ações para a obtenção de vantagens competitivas e assegurar posições no mercado.

Nota-se que na evolução histórica, a ARH inicialmente implantada a fim de controlar o trabalho e o pagamento pela execução do mesmo, atualmente se apresenta como uma área parceira e de suporte aos departamentos que constitui uma organização, tornou-se dinâmica e atuante, fazendo frente às exigências organizacionais, sociais e de mercado.

O modelo de Gestão de Pessoas em uma nova visão e perspectiva, deve responder e se ater a fatores internos e externos às organizações, visto que a ação dos gestores de pessoas devem considerar os interesses dos inúmeros atores organizacionais (LUZ *et.al.*, 2009).

Rocon (2010) relata que as estruturas organizacionais vivenciaram processos de mudanças a qual exigiu uma dinâmica organizacional que compreendesse um ambiente mutável e incerto. O efeito de tais influências podem ser percebidos pelos empregados e gestores, que procuravam apoio e suporte em uma Gestão de Pessoas estratégica e descentralizadora.

Araújo (2006) e Gil (2009) reforçam ainda que as tarefas operacionais e burocráticas, foram transferidas para o setor de Departamento Pessoal - DP, para que as equipes de Gestão de Pessoas pudessem assumir as atividades estratégicas de orientação geral focada no gerenciamento de pessoas, atendendo os empregados como pessoas dotadas de talentos, capacidades, habilidades e atitudes capazes de gerar resultados para as organizações.

Percebe-se que as organizações que buscaram uma gestão sustentável por meio da

vantagem competitiva precisou dar importância à responsabilidade social e reconhecer que a avaliação adequada dos Recursos Humanos é o princípio básico da gestão. O que determina o conhecimento, o planejamento, o investimento e a capacitação da Gestão de Pessoas, pois o desempenho dos empregados é a base para a efetividade dos resultados organizacionais.

Para Vergara (2007) a Gestão de Pessoas se relaciona à capacidade individual de lidar com as habilidades, culturas, experiências e valores pessoais. E para a efetividade de tal relação é necessário que as organizações estejam aptas a distinguirem os mecanismos que influenciam no comportamento individual das pessoas.

Segundo Chiavenato (2004) a Gestão de Pessoas tem como objetivo o planejamento, a coordenação e o controle de técnicas aptas a promover o desempenho eficaz dos empregados, alinhados as organizações que constituem meios que permitem aos empregados a alcançarem os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A Gestão de Pessoas é um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações por meio dos empregados.

Compreende-se que a Gestão de Pessoas viabiliza a efetividade das organizações e permite uma relação entre o empregado e a organização, a fim de contribuir com o alcance dos resultados organizacionais esperados e com os objetivos individuais de cada empregado.

Fleury et. al. (2002) acrescentam que o modelo de Gestão de Pessoas é o meio que as organizações utilizam para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, os princípios, as estratégias, as políticas e práticas ou processos de gestão alinhados às necessidades estabelecidas pela sociedade e pelo mercado atual.

De acordo com Chiavenato (2005) a Gestão de Pessoas é representada pelos empregados e organizações, sendo que, se não houver empregados e organizações, não há necessidade de existir tal terminologia. As empresas e os empregados se relacionam em via de mão dupla. Nesse sentido, é de suma importância que a área de Gestão de Pessoas desenvolva atividades de forma a evitar falhas, o processo de Gestão de Pessoas deve agregar os processos da organização como, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar os empregados nas organizações.

Entende-se que a evolução da Gestão de Pessoas direcionou os gestores das organizações a se aterem às pessoas que compõem a força de trabalho, pois se devidamente gerenciadas, as pessoas se destacam como a força motriz do desenvolvimento organizacional

e para a eficácia da Gestão de Pessoas deve-se alinhar com as necessidades determinadas pelo mercado.

2.2 A gestão por competências

David McClelland⁵ foi um dos pioneiros da escola de competência e em 1973, foi iniciado o debate sobre a competência no contexto organizacional ao ser publicado o artigo “*papper Testing for Competence ranther than Intelligence*”. A qual tinha como característica a concepção comportamentalista. A competência é uma caraterística latente a pessoa e que é relacionada com o desempenho efetivo na realização de determinada tarefa ou função (VIEITES, 2019).

Fleury e Fleury (2001) conceituam a competência como o conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes que evidenciam o desempenho elevado, considerando que os desempenhos são apoiados a inteligência e personalidade das pessoas. A competência é vista como o estoque de recursos que o indivíduo detém.

Avalia-se que a partir da concepção organizacional, a competência dos empregados passou a ser relacionada com as entregas realizadas, e diante ao contexto organizacional, o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes passaram a evidenciar a atuação eficiente dos empregados.

Zanta e Urbina (2008) alegam que o termo competência está associado a palavras como a experiência, conhecimento, saber e qualificação, podendo pressupor que o indivíduo detentor da competência, tem a capacidade de utilizá-la para tomar decisões em certos tipos de situação. Ser competente não significa meramente dominar o conhecimento ou ter habilidades específicas, mas ter a capacidade de usar tais habilidades e conhecimentos na prática.

Furukawa e Cunha (2010) abordam que às competências podem ser divididas em individuais ou profissionais, que são relevantes para o indivíduo e organizacionais que são relevantes para as organizações, às competências profissionais aliadas a recursos internos

⁵ David Clarence McClelland: nascido em 1917, foi um psicólogo americano, ingressou no corpo docente de *Harvard* em 1956, conduzindo pesquisas por 30 (trinta) anos. Foi um especialista em motivação humana, conhecido pelo trabalho sobre a teoria das necessidades adquiridas e desenvolvimento de um sistema de pontuação utilizado para o teste de apercepção temática que é utilizado até os dias atuais em seleção de ocupação.

geram e sustentam as competências organizacionais.

Ainda segundo os autores acima, em termos de capacidades pessoais, relacionadas às práticas de Gestão de Pessoas, as empresas avançadas recrutam, desenvolvem e remuneram com base nas competências estratégicas dos negócios. Ao incorporar conceitos de competência, utilizando novas ferramentas e técnicas, visando identificar os indivíduos com potencial de crescimento, flexibilidade e pensamento estratégico.

O conceito de competência organizacional teve raízes na abordagem da organização como portfólio de recursos. Tal abordagem considera que as organizações possuem um portfólio físico, financeiro, intangível, organizacional e de Recursos Humanos. Dentre as competências organizacionais, existem as que são essenciais, as *core competences*⁶, que são competências que conferem vantagem competitiva, gerando valor distinto percebido pelo cliente. (FURUKAWA; CUNHA, 2010).

Segundo Silva (2005), para colocar em prática a estratégia organizacional, as empresas devem mobilizar as competências organizacionais que constituem diferenciais competitivos e determinar as competências individuais requeridas pelas organizações. O objetivo é conhecer o que os empregados possuem em relação ao conhecimento, a habilidade e a atitude que possam relacionar ao plano estratégico das organizações.

Entende-se que ser competente está além do conhecimento e de ter habilidades e saberes, é necessário que saiba como fazer e utilizar tais habilidades de forma a agregar valor. E é relacionado a tal definição que as organizações incorporaram as competências nos processos organizacionais, a fim de possuir mão-de-obra com a devida qualificação e alinhada ao que a organização precisa.

Nakata e Sousa (2012) relatam que embora o termo competência foi abordado pela primeira vez na década de 1970, nos EUA, foi a partir de 1990, que surgiram propostas concretas de transformação nos modelos de Gestão de Pessoas. Foi identificado um conjunto de premissas e conceitos que explicavam efetivamente a relação entre as organizações e os empregados.

Segundo Cruz et. al. (2013) as organizações estão incluídas em um contexto que requer ampla capacidade de adaptação e desenvolvimento contínuo, a influência da tecnologia

⁶ *Core competences*: são as competências principais e essenciais de uma organização, que permitem evidenciar para a própria empresa e empregados quais são os diferenciais do negócio. É a estratégia ideal para contribuir com a percepção sobre a marca e fidelizar clientes.

e as constantes mudanças se tornaram um desafio externo. A vantagem competitiva das organizações está em como utilizar o conhecimento dos empregados e aplicá-lo efetivamente na ação, em encontrar soluções satisfatórias e em oferecer produtos e serviços inovadores.

Para Fernandes (2013) em um esforço para obter resultados efetivos, as organizações estão constantemente revendo os modelos de gestão utilizados e investindo em ativos e capital intelectual. O segredo do sucesso e da diferenciação está nas pessoas que ajudam as empresas a alcançarem os resultados, identificando as habilidades que garantam que o sucesso seja mantido no presente e para o futuro.

Silva (2014) alega que atingir as metas e o sucesso organizacional é possível por meio da integração da estratégia organizacional com competência, razão pela qual as empresas adotaram a gestão baseada em competências para o modelo de gestão. Tal modelo é crucial para conseguir mudanças diante as constantes mutações que ocorrem atualmente.

Representando um tema recente no nível da Gestão de Pessoas, a gestão por competências se tornou a evolução do paradigma do local de trabalho ligado à chamada Gestão Científica do Trabalho. As exigências da sociedade moderna sobre o trabalho estão mudando em favor da mão-de-obra qualificada e competente, de valor crescente, em meio às incertezas, turbulências, flexibilidade sinérgica e inteligência coletiva (ALMEIDA, 2012).

Observa-se que após a identificação da importância da relação entre a organização e o empregado, bem como a constatação da relevância das competências nas estratégias organizacionais, os gestores das organizações identificaram a necessidade de adotarem o modelo de gestão baseado nas competências, visto que o modelo contribui efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Tanganelli (2017) menciona que a gestão por competências fornece à organização o mapeamento das competências necessárias para o desenvolvimento das atividades das organizações, define o perfil profissional apropriado para cada cargo, promovendo a melhoria da ineficiência das tarefas, da qualidade e da produtividade dos processos de trabalho e monitorando o desempenho dos empregados.

De acordo com Freitas e Farias (2018) a gestão por competências é um modelo que permite o crescimento da motivação dos empregados, visto que os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) se complementam de forma clara e objetiva, alcançando os objetivos organizacionais e pessoais, de modo que o indivíduo é incentivado a focar no

desenvolvimento contínuo das competências.

Por meio da gestão por competências é possível determinar quais as competências ideais para cada função dentro das organizações, permitindo com que o gestor de um determinado setor escolha de modo assertivo no momento de captar novos empregados para a equipe. (FREITAS; FARIAS, 2018).

Nota-se que a gestão por competências contribui efetivamente com o alcance das metas e com o sucesso das organizações, defini o perfil ideal para cada cargo e contribui com a motivação dos empregados que passam a dedicar-se com o desenvolvimento organizacional.

Segundo Silva (2014), devido à ampla aplicação e visão holística do negócio, a gestão por competências pode ser aplicada aos processos da organização, não limitada à gestão de pessoas, pode ser aplicada com as estratégias da organização, de modo que os resultados são visíveis no desenvolvimento organizacional, bem como nos empregados. No quadro 01, apresentam-se os objetivos da gestão por competências e quais as melhorias obtidas com a utilização de tal modelo de gestão nas organizações.

Quadro 01 - Objetivos da gestão por competências

Objetivos	Resultado
Ambiente colaborativo	O incentivo ao desenvolvimento intelectual dado pela gestão por competências faz com que os empregados passem a trocar conhecimentos entre si e a ter uma atitude solidária com os colegas.
Incentivo profissional	A gestão por competências possibilita que os empregados se desenvolvam dentro da própria organização, sem a necessidade de realizar um curso fora da empresa.
Valorização dos empregados	Por meio do estímulo ao desenvolvimento, os empregados passam a entender a importância que possuem dentro da empresa e a se sentirem valorizados.
Redução de <i>turnover</i>	Quando os empregados possuem as competências necessárias para realizarem o trabalho corretamente é natural que sejam reconhecidos, e contribui com as chances de permanência dentro das organizações.
Produtividade	A gestão por competências facilita a execução de atividades e contribui com a produtividade.
Superação de metas	A gestão por competências impacta diretamente no atingimento dos objetivos estratégicos das organizações, pois auxilia os empregados a fazerem o trabalho de forma efetiva.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2018).

Chiavenato (2005) aborda que o objetivo da gestão por competências está ligado a visão de longo prazo, substituindo o tradicional levantamento das necessidades e escassez de treinamento, mudando o modo como os empregados podem agregar valor junto as organizações.

Observa-se que os objetivos da gestão por competências nas organizações contribuem com melhorias no desenvolvimento organizacional, e principalmente com a valorização dos

empregados que são motivados e passam a produzir com eficiência e eficácia.

Brandão e Bahry (2005) relatam que para a implantação e utilização da gestão por competências dentro das organizações é necessário a formulação da estratégia organizacional, visto que é a partir da estratégia traçada pela organização, que se define quais competências necessárias para a concretização da mesma, bem como o mapeamento das competências, o desenvolvimento e captação das competências, o acompanhamento, avaliação e a retribuição.

Conforme mencionam Munck, Munk e Souza (2011) o modelo de competência, dada a definição de competências, que se refere à dependência do contexto organizacional, sendo dirigida a determinada organização, não pode ser generalizado a distintas realidades, pois é fluido para cada contexto de trabalho. A delimitação das competências depende da cultura organizacional, sendo um processo contínuo para alcançar os objetivos das organizações.

Nota-se que a gestão por competências é um modelo de gestão que contribui com a efetividade organizacional, e para tal a organização deve definir com transparência os objetivos estratégicos e direcionar a utilização da gestão por competências em concordância com os resultados esperados pela organização.

2.2.1. Mapeamento de competências

Segundo Giraldi, Kohler e Rampazzo (2019) e Carbone et. al. (2009) o mapeamento de competências, se refere ao diagnóstico realizado para a Gestão de Pessoas, a fim de identificar, sistematizar e evidenciar as competências das organizações. O mapeamento de competências tem como propósito identificar a disparidade, ou lacuna de competências das organizações e verificar quais competências a empresa possui e quais são necessárias ao desenvolvimento ou captação para a concretização da estratégia corporativa.

Na opinião de Ruano (2003) e Leme (2005) o mapeamento possui alternativas que permitem os gestores das organizações a identificarem efetivamente as necessidades de treinamento, visto que define as competências ou habilidades essenciais para as empresas e o que os profissionais precisam treinar e desenvolver. O mapeamento é utilizado para verificar se o indivíduo está adequado às necessidades da empresa para a qual trabalha, e determina se os conhecimentos, habilidades e atitudes que os empregados possuem estão alinhados ao que a organização precisa para atingir os objetivos desejados.

Nota-se que o mapeamento de competências se torna um fator fundamental na gestão por competências, visto que é a partir de tal diagnóstico que as organizações adquirem informações de como estão no que se refere a competências, e qual a disparidade do que se precisa.

Carbone *et. al.* (2009) alegam que o primeiro passo no mapeamento é identificar as capacidades necessárias para atingir os objetivos da organização, para tal é realizado um estudo documental, que inclui uma análise do que é relevante para a estratégia organizacional, o conteúdo da missão, visão, metas e planos de ação. Em seguida, é realizada a coleta de dados com pessoas estratégicas da organização, comparada com a análise documental e identificadas as competências necessárias na organização.

Para Bruno-Faria e Brandão (2003) é necessário fazer um balanço das competências existentes por meio de métodos e técnicas de pesquisa, entrevistas, grupos focais, observações e questionários. Com tais dados em mãos, a etapa final é mapear as diferenças de capacidade e planejar como capturá-las por meio de seleção e/ou desenvolvê-las por meio de treinamentos.

Brandão (2008) contribui informando que após o mapeamento, se torna viável desenvolver ações estratégicas de gestão de pessoas para o desempenho eficiente e eficaz dos empregados da organização com base nas competências definidas e identificadas. O mapeamento de competências constitui fase essencial de um sistema de gestão por competências, atendendo as etapas de recrutamento e seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

Entende-se que para realizar o mapeamento de competências, faz-se necessário analisar as informações obtidas por meio de pesquisas, análise documental e métodos que contribui com o levantamento de informações e somente a partir dos resultados torna-se possível planejar as ações para consolidar as estratégias organizacionais com as competências necessárias à concretização das mesmas.

2.2.2 As ferramentas estratégicas da gestão por competências

De acordo com Carmo (2015), Stank (2010) e Resende (2002), as principais ferramentas estratégicas da gestão por competências são a seleção por competências,

avaliação de desempenho por competências e a remuneração por competências, aos quais contribuem com a melhoria de resultados das organizações.

O objetivo da seleção por competências é acrescentar para a organização um profissional que seja capaz de desenvolver o potencial que possui de maneira contínua, executando as atividades inerentes ao cargo, de forma eficiente e eficaz com responsabilidade. (CARMO, 2015).

Silva *et. al.* (2019) alegam que a seleção por competências decorre do mapeamento de competências e, a partir de um perfil, deriva as competências consideradas críticas para o papel dentro dos requisitos da organização. O mapeamento é feito por meio da descrição das competências técnicas exigidas para o cargo e descrição das competências, habilidades e atitudes avaliadas para cada competência exigida.

Identifica-se que a seleção por competências é uma ferramenta estratégica da gestão por competências que tem como objetivo selecionar pessoas com as competências necessárias para a atuação eficaz em determinado cargo, ao qual contribui para que as organizações alcancem os resultados esperados.

Além de definir claramente os indicadores comportamentais de um perfil, a seleção por competência permite com que os selecionadores planejem as etapas do processo seletivo com base em informações objetivas, auxiliando na avaliação de candidatos por excelência e pontos de melhoria. (SILVA *et. al.*, 2019).

Silva (2014) reforça que a técnica de seleção baseada na competência é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada pelos profissionais de Gestão de Pessoas e requer tamanha responsabilidade. O processo é baseado na competência, visto que são as competências que fornecem as necessidades reais da organização, presentes ou futuras. É importante ressaltar que o processo de captura de pessoas por meio das competências não se limita à seleção externa, mas inclui a seleção interna.

Na opinião de Casanova (2013), a seleção por competências, baseada na objetividade, se torna viável por meio de um foco nos requisitos específicos do trabalho, visando reduzir os custos por meio da análise precisa do perfil de competência, diagnosticando cuidadosamente as competências técnicas e comportamentais que apontam para o perfil adequado ao cargo e alinhado com as estratégias organizacionais, o que reduz os erros e acaba com os possíveis custos associados à recontração.

Segundo Silva *et. al.* (2019), a seleção de pessoas por meio de competências tem função estratégica dentro da organização, tal processo garante a possibilidade de mensurar as competências dos candidatos, levando as empresas a reduzirem os custos de treinamento, pois passaram a contar com profissionais competentes e adequados à cultura da organização.

A segunda ferramenta estratégica de acordo com Stank (2010) é a avaliação de desempenho, que é tradicionalmente definida como um processo que visa mensurar objetivamente o desempenho dos empregados e fornecer informações sobre a atuação, para que possam aprimorar, sem interferir na independência e motivação para a realização das atividades.

Para Lana e Ferreira (2007) a aplicação de uma gestão de desempenho eficaz, representa um desafio para as empresas. A utilização estratégica da gestão por competências na avaliação de desempenho pode auxiliar na redução dos problemas enfrentados, constituindo resultados consistentes.

Filenga, Moura e Rama (2010) reforçam que as avaliações de desempenho por competência visam verificar a diferença entre as competências definidas como necessárias para determinada área de trabalho e em qual nível de competências está o avaliado. Para a avaliação, é necessário verificar se o indivíduo aperfeiçoou a proficiência em determinadas habilidades adquiridas e se desenvolveu habilidade.

Costa (2021) alega que para garantir uma avaliação bem-sucedida e alinhada as competências da organização são necessárias que seja feito uma análise de como as competências se interagem com as estratégias organizacionais. O objetivo principal da avaliação de desempenho por competências está no comportamento dos empregados e em como se conectam com a execução bem-sucedida dos objetivos organizacionais.

Segundo Filenga, Moura e Rama (2010) para fornecer um resultado efetivo, se torna fundamental o *feedback*⁷, momento ao qual o avaliador informa ao avaliado dos resultados para que possam validar conjuntamente quais ações devem ser tomadas para fechar as lacunas das capacidades identificadas.

O resultado da avaliação de desempenho por competências é um insumo para a prática da Gestão de Pessoas, como treinamento e desenvolvimento, visto que identifica quais lacunas de competências devem ser desenvolvidas, com a remuneração, conforme o que um

⁷ *Feedback*: é definido como a comunicação feita entre duas pessoas ou entre grupos, na qual um é avaliado pelo superior imediato com relação às ações realizadas como comportamentos e tarefas.

indivíduo alcançou e de acordo com a política adotada pela organização, recebe a recompensa, e para o recrutamento e a seleção, uma vez que determina a capacidade de fechar lacunas existentes e que precisam ser selecionadas fora da organização (FILENGA; MOURA; RAMA, 2010).

Acredita-se que a avaliação de desempenho por competências tem como papel fundamental dentro das organizações, de avaliar o desempenho dos empregados e identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, para contribuir com a produtividade com base nas competências necessárias a concretização da atuação estratégica de cada cargo para a concretização da estratégia corporativa. A avaliação de desempenho por competências visa clarear para o empregado e para a organização, quais competências possuem, e quais devem ser desenvolvidas, incrementadas ou captadas.

A terceira ferramenta de acordo com Resende (2002) é a remuneração por competências a qual tem como princípio básico distinguir de acordo com o domínio de conhecimento, habilidades e competências exigidas, de empregados que ocupam o mesmo cargo. É necessário definir de forma clara, os critérios de diferenciação dos conjuntos, níveis ou modelo de competências.

Calvosa *et. al.* (2005), ressaltam que o modelo de remuneração por competências, contribui com a nova estratégia das organizações para administrar os cargos e salários, onde o primeiro privilegiado passa a ser o empregado e em segundo lugar, o cargo. Sendo a forma que se diferencia dos modelos de remuneração tradicionais. A ideia principal do modelo de remuneração por competências é avaliar de acordo com as atividades e responsabilidades que o empregado assume dentro da empresa.

Bittencourt (2009) contribui informando que a remuneração por competências, tem sido frequentemente utilizado pelas organizações na atualidade. O novo sistema visa motivar os empregados a uma capacitação, de acordo com as necessidades das organizações que passaram a ser remunerados de acordo com as competências aplicadas no dia a dia de trabalho. As organizações tendem a ganhar com tal modelo de remuneração, visto que estimula o autodesenvolvimento profissional e à medida que o empregado desenvolve as competências, as organizações ganham com a produtividade.

Amaral *et. al.* (2005) alegam que os empregados são avaliados, analisados e recompensados de determinadas maneiras, incluindo aumentos salariais, dada a capacidade de

se dedicarem às organizações. É um reconhecimento da dedicação e capacidade dos empregados em assumir e realizar tarefas complexas, permitindo que as organizações avaliem com perspectiva ampla e oriente o desenvolvimento com o objetivo de estabelecer recompensas para desenvolver responsabilidades e atribuições complexas bem como agregar valor às organizações.

Percebe-se que o sistema de remuneração por competências visa remunerar os empregados de acordo com as capacidades adquiridas e aplicadas nas tarefas do dia a dia, o que faz com que os empregados procurem desenvolver competências com o incentivo remuneratório e as organizações possam a ter empregados capacitados e com uma produtividade efetiva.

2.3 Melhorias organizacionais proporcionadas pela gestão por competências

Segundo Bittencout (2009) quando determinada organização usa o gerenciamento baseado em competências, adquirem melhorias perceptíveis como produtividade, participação, motivação, comprometimento dos empregados, gestão e equipes com foco em resultados, competitividade e diferencial no mercado.

Amorim e Silva (2011) relatam que determinadas melhorias organizacionais proporcionadas pela gestão por competências são a simplicidade, transparência, flexibilidade e equilíbrio entre a agregação de valor e a remuneração praticada nas organizações. Para os empregados, o estímulo ao autodesenvolvimento, cinesia na carreira, remuneração compatível com as atribuições e critérios de acesso definidos. Conforme demonstra o quadro 02, a utilização da gestão por competências proporciona melhorias notáveis tanto para a organização, quanto para os empregados.

Quadro 02 - Melhorias proporcionadas pela utilização da gestão por competências

Organizações	Empregados
Clareza e transparência: a empresa deixa claro para o empregado o que espera, a qual verifica por meio de avaliação baseada em resultados, a contribuição de cada um para a realização da estratégia de crescimento da empresa.	Nível de exigência nas avaliações coerente com o nível de atuação do dia a dia. Equilíbrio e justiça nas decisões da gestão de pessoas.
Oportunidade: Estabelecer um novo contrato com o empregado, contribuir com uma mudança de cultura a praticar o <i>feedback</i> , a oportunidade de apontar um norte da carreira para os profissionais, poder vislumbrar como os empregados estão situados nos diferentes níveis de capacidade e	Oportunidade de autoavaliação. Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação das responsabilidades na organização.

competências.	
Treinamento e desenvolvimento: o modelo de gestão por competências ajuda no direcionamento de investimentos destinados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, uma vez que facilita o mapeamento de carreiras e sucessão na empresa.	Reconhecimento compatível com a complexidade do trabalho.
Permitem ao gestor ter uma visão do estágio do empregado na trajetória profissional. Se cruzadas, as informações ajudam no processo de orientação de carreira e sucessão.	Entender os objetivos da empresa, o que buscar para ter um crescimento pessoal e profissional.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2007).

Nota-se que a utilização da gestão por competências entra como um diferencial nas organizações e proporciona a motivação e a produtividade organizacional, verifica-se que as melhorias obtidas são relevantes para as organizações e para os empregados.

De acordo com Silva (2014) a competência é de suma importância devido à forma ampla em que é aplicada e ganhou lugar no ambiente corporativo atual. É evidente pelo fato de que as organizações escolheram o modelo de gestão que proporciona resultados tanto para a organização quanto para as pessoas.

Bittencourt (2009) enuncia melhorias quanto a utilização das ferramentas da gestão por competências. Na remuneração, incentiva a busca da qualidade total, otimiza a produtividade, alavanca redução geométrica dos custos, reforça os valores culturais dos grupos, incentiva a participação individual e grupal. Na seleção, objetividade, processo sistemático, facilidade na avaliação do desempenho, garantia de contratação de sucesso, adequação do profissional à empresa, redução de *turnover* e produtividade. Já, na avaliação de desempenho a melhoria identificada é um quadro de empregados talentosos e produtivos.

Verifica-se que as ferramentas estratégicas da gestão por competências com determinada dimensão e funcionalidade, confere melhorias e contribui com a efetividade da gestão por competências. Tais ferramentas visam o alinhamento das estratégias e exigências organizacionais e contribuem com a feracidade das organizações.

Segundo Furukawa e Cunha (2010) as melhorias da gestão por competências para as organizações levam a perceber a totalidade sob a ótica do autodesenvolvimento de cada empregado. Na gestão por competências, investir nos empregados significa investir nas empresas. Ao transmitir riqueza de conhecimento às pessoas, as organizações podem enriquecê-las preparando-as para enfrentar situações profissionais e pessoais dentro ou fora da organização. À medida que os empregados desenvolvem competências é transferido parte do

aprendizado para as organizações.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho fundamenta-se na pesquisa bibliográfica, nesse sentido Boccato (2006) esclarece que a pesquisa bibliográfica visa solucionar problemas por meio de referências teóricas publicadas, análise e discussão com base em contribuições científicas. Tal tipo de pesquisa subsidia o conhecimento sobre o que está sendo estudado, como e sob que foco e ou perspectiva do tema apresentado é abordado.

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de bibliografias já publicadas, em forma de livros, revistas, pesquisas, publicações em sites, monografias e teses, e tem como propósito fazer com que o pesquisador entre em contato direto com material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de pesquisas ou na manipulação de informações.

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (AMARAL, 2007, p. 01).

Entende-se que por meio de pesquisa bibliográfica pode-se obter informações fideis quanto ao histórico e evolução da área de Recursos Humanos, a gestão por competências, o mapeamento de competências, as ferramentas estratégicas da gestão por competências e as melhorias organizacionais proporcionadas pela gestão por competências..

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a partir da Escola das Relações Humanas, em que foi enfatizada a importância da integração social dos empregados para o alcance dos objetivos organizacionais, as empresas tiveram que adotar modelos de gestão a qual contribuisse com o gerenciamento de pessoas, uma vez que são os empregados os responsáveis pela execução das

ações que favorece o alcance dos objetivos ora traçados pelas organizações. A gestão por competências viabiliza o gerenciamento das competências que aliadas as estratégias organizacionais, contribuem com melhorias de resultados.

Neste sentido, o presente artigo aponta como problemática, quanto à como as ferramentas estratégicas da gestão por competências podem contribuir para a melhoria de resultados nas organizações? Logo, adota-se como objetivo geral a identificação de como as ferramentas estratégicas da gestão por competências podem contribuir para a melhoria dos resultados nas organizações.

Utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica, em que foi possível obter informações referentes ao histórico e a evolução da área de Recursos Humanos, a gestão por competências, o mapeamento de competências, as ferramentas estratégicas da gestão por competências e as melhorias organizacionais proporcionadas pela gestão por competências. Têm-se como objetivos específicos a identificação das ferramentas estratégicas para a melhoria de resultados, a abordagem dos processos evolutivos da Gestão de Pessoas e a descrição dos objetivos da gestão por competências.

Avalia-se que as ferramentas estratégicas da gestão por competências que contribuem com a melhoria de resultados para as organizações são a seleção por competências, a avaliação de desempenho por competências e a remuneração por competências.

Identificou-se que com a utilização da remuneração por competências, as organizações otimizam a produtividade e incentiva a busca pela qualidade total, já a seleção por competências contribui com a garantia de contratação adequada do profissional à empresa o que possibilita a produtividade dos empregados, e a avaliação de desempenho proporciona às organizações um quadro de empregados capacitados ao qual favorece a melhoria de resultados nas organizações.

Constatou-se que para as organizações obterem melhorias com a utilização das ferramentas estratégicas da gestão por competências, faz-se necessário que as competências ora mapeadas para o direcionamento da seleção, avaliação de desempenho e remuneração por competências estejam alinhadas com as estratégias da organização, visto que é a partir das estratégias organizacionais que as empresas são capazes de verificar o que é necessário para o alcance dos objetivos organizacionais.

Diante da pesquisa realizada, sugere-se que as organizações que pretendem utilizar as

ferramentas estratégicas da gestão por competências, primeiro efetive o mapeamento de competências, visto que tal mapeamento fornece à organização a identificação das competências que a mesma possui e quais devem ser desenvolvidas ou capturadas para a concretização da estratégia corporativa. Neste sentido, compreende-se que o presente trabalho alcançou o objetivo ora proposto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. P. **Gerir com competência**: manual para a empresa do século XXI. Lisboa. Edições Bnomics, 2012.

AMARAL, D. J. do. et. al. A influência do clima organizacional na remuneração por competência. **Revistas Gerenciais**, São Paulo, v. 4, p. 71-77, 2005.

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2007.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 16, nº 1, p. 103-119, jan./abr, 2011.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**: Estratégia e Integração organizacional. São Paulo. Atlas, 2006.

BITTENCOURT, A. S. L. **Gestão por competências em microempresas e empresas de pequeno porte**. Niterói, 2009.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, nº 3, p. 265-274, 2006.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, 2008.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Brasília, 2005.

BRUNO-FARIA, M. F. de; BRANDÃO, H. P. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, 2003.

CALVOSA, M. V. D.; CORREIRA, F. L.; MOURA, J. M.; NETO, S. P. S. de. **Remuneração por competência: uma alternativa de remuneração variável para o empregado**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeTT, 2005, Resende. Anais. Resende:

Qualia: a ciência em movimento, v.8, n.1, jan./jun. 2022, p.151-175.

AEDB, 2005.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARMO, L. O. **Gestão de Pessoas Baseada em Competências: Um Modelo Avançado de Gestão**. Revista de Administração Geral. v. 1, nº 2. Amapá, 2015.

CASANOVA, C. C. **Gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competências**. Monografia apresentada Universidade Federal do Rio Grande do Sul Instituto de Psicologia. Porto Alegre, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

_____, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6ª ed., São Paulo: Atlas S.A., 2007.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COSTA, D. Gupy. **Avaliação de desempenho por competências: o que é?** Gupy, 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/avaliacao-desempenho-competencias>> Acesso em: 20 Mar. 2022.

CRUZ, M. dos. *et. al.* **A Gestão por Competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários**. XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação - Florianópolis, SC, Brasil, 2013.

FERNADES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERNANDES, K.R. **Gestão por competências: o que é importância e como implantar definitivamente na sua organização**. Twygo, 2018. Disponível em <<https://www.twygoead.com/site/blog/gestao-por-competencias/>>. Acesso em 20 Mar. 2022.

FILENGA D.; MOURA V. F. de; RAMA, A. L. F. **Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas**. Anais. In: XXXIV Encontro Anual da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY A. **Construindo o conceito de competência**. RAC, p. 183-196, Edição Especial, 2001.

FLEURY, M. T. L. *et. al.* (org.). **As pessoas na organização**. 5ª ed., São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, L. da. S.; FARIAS, K. M. de. **A gestão por competências como ferramenta para**
Qualia: a ciência em movimento, v.8, n.1, jan./jun. 2022, p.151-175.

gerir conflito entre gerações. Revista Científica FacMais, Volume XIV, nº 3. outubro, Ano 2018/2º Semestre. ISSN 2238- 8427, 2018.

FURUKAWA, P. O. de; CUNHA, I. C. K. O. **Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro.** Rev Bras Enferm, Brasília 2010; nov-dez; 63(6): 1061-6.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas. Estoque nos papéis. Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIRALDI, B.M.; KOHLER, T.F.; RAMPAZZO, R.M. da. S. **Mapeamento de competências comportamentais:** Relato de experiência com enfermeiros. Santa Cruz do Sul, 2019.

LANA, M.S.; FERREIRA, V.C.P. **Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas.** Revista Estação Científica. nº 4, Juiz de Fora: Faculdade Estácio de Sá, 2007.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências,** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUZ, T. R. da; PEREIRA, M. C.; PIEDADE, A. F.; SANTANA, M. R. **Gestão de pessoas e competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais.** In: XXXIII Encontro Anual da ANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009.

MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª ed., São Paulo: Futura, 2000.

MONTANA PJ; CHARNOV BH. **Administração.** 2ª ed., São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, Fernando C Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 3ª ed., São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2006.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, 2011.

NAKATA, L.E.; SOUSA, E. G. **O conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégica de pessoas nas empresas atuantes no Brasil.** Revista Economia & Gestão - v. 12, nº. 29, maio. /ago, 2012.

RESENDE, E. **Remuneração e carreiras baseadas em competências e habilidades.** 2ª ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RONCON, A. **O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas.** RAU. Revista de Administração Universal, v.1, p. 45-60, 2010.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANTOS, V.A; SANTOS S. A. R. de A. **A importância da evolução do conceito de Recursos Humanos para a gestão de pessoas nas organizações.** 2020. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/a-import%C3%A2ncia-da-evolu%C3%A7%C3%A3o-do-conceito-de-recursos-humanos-para-a-gest%C3%A3o-de-pessoas-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em 09 Abr. 2022.

SILVA, A. J. M. da. **A importância da gestão por competência para o desenvolvimento da organização:** estudo de caso. Fortaleza-CE, 2014.

SILVA, J. M. da *et. al.* Processo de recrutamento e seleção por competência nas organizações. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 5, nº. 12, dec., 2019.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências:** estratégias, processos, desempenho e remuneração, fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STANK, C. **Avaliação de desempenho baseada em competências:** um estudo em uma escola de Caxias do sul. Caxias do Sul, 2010.

TANGANELLI, A. C. M. **Gestão por competência:** pesquisa realizada em uma empresa de bebidas. Projeto de pesquisa apresentado ao curso Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA. Assis São Paulo, 2017.

TEIXEIRA, E. S. M. **Gestão por competências e as mudanças nas práticas da gestão de pessoas: um estudo de caso em duas empresas mineiras.** Belo Horizonte, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2007.

VIEITES, A. L. P. **Recrutamento e seleção:** mapeamento das competências atitudinais e comportamentais demandadas dos jovens executivos em cenário de crise econômica. Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos - São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. **Gestão de Pessoas:** Um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista científica eletrônica de administração - ISSN: 1.676-6.822, ano VII - nº 13, Periódicos Semestral, dez. 2007.

ZANTA, K.M; URBINA, L. M. S. **Competências:** Reflexos sobre tipologia e inter-relações. São José dos Campos, 2008.

SOBRE OS AUTORES

Isadora Luiza Rezende Braga Araújo - Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Alfredo Nasser - UNIFAN. E-mail: isaluiza0110@gmail.com.

Ricardo Borges Capelli - Possui graduação em Administração Pública pela ALFA e Mestrado em Administração pela FEAD. É Professor e Coordenador dos Cursos de Administração e Gestão Pública na UNIFAN. Tem experiência na área de Administração, Administração da Produção e Gestão Industrial, além de Gestão Estratégica das Organizações, atuando principalmente nas seguintes áreas: administração, gestão de pessoas, qualidade, produção, liderança, planejamento e projetos. E-mail: ricardocapelli@unifan.edu.br.

Recebido: 31 fev. 2022

Aceito: 25 jun. 2022