

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM  
GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS

DANIELA FERNANDES LUÍS  
ESTER ALVES DE SOUZA  
WALESCA MARIA PROFIRIO DA SILVA SANTANA

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA  
NAS ORGANIZAÇÕES**

RECIFE/2023

DANIELA FERNANDES LUÍS  
ESTER ALVES DE SOUZA  
WALESCA MARIA PROFIRIO DA SILVA SANTANA

# **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Professor Men. Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

L953i

Luís, Daniela Fernandes.

A influência da gestão por competência nas organizações/ Daniela Fernandes Luís; Ester Alves de Souza; Walesca Maria Profirio da Silva Santana. - Recife: O Autor, 2023.

14 p.

Orientador(a): Me. Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, 2023.

Inclui Referências.

1. Gestão. 2. Habilidades. 3. Conhecimentos. 4. Competências. 5. Organizações. I. Souza, Ester Alves de. II. Santana, Walesca Maria Profirio da Silva. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos esse trabalho a nossos pais.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos às nossas famílias, por todo apoio que nos concederam até o final dessa longa e difícil jornada.

Eu, Ester, gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho. Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me conceder força e sabedoria para enfrentar os desafios e concluir este projeto. Agradeço também à minha família, em especial aos meus pais, pelo amor incondicional, ao meu esposo e filhos por todo apoio. Agradeço especialmente ao meu orientador Horison Lopes de Oliveira, pela dedicação, paciência ao longo deste trabalho. Suas sugestões, críticas e comentários foram de fundamental importância para a elaboração deste estudo.

Eu, Walesca, venho expressar minha sincera gratidão a Deus, por ter me permitido ultrapassar diversos obstáculos até a conclusão deste curso, aos familiares e amigos que de alguma forma contribuíram e apoiaram minha jornada acadêmica, aos meus professores, ao meu orientador Horison Lopes, que conduziu o trabalho com paciência e dedicação, sempre disponível a compartilhar todo seu vasto conhecimento.

Eu, Daniela, gostaria de expressar meu sincero agradecimento a todos que contribuíram para a realização deste TCC. Agradeço ao meu orientador Horison Lopes de Oliveira, pela sua orientação e suporte durante todo o processo. Agradeço também a minha família e amigos, pelo seu amor e incentivos constantes. Por fim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para o sucesso deste trabalho. Sua ajuda foi fundamental.

*“A gestão de pessoas deve ser capaz de  
transformar recursos humanos em talentos  
humanos.”  
(Idalberto Chiavenato)*

**Resumo:** Este trabalho apresenta a importância do uso da gestão por competência. Principalmente como influenciam nas organizações como um meio de alinhar suas habilidades dos colaboradores com as necessidades do negócio. Ela se baseia na identificação e desenvolvimento das competências dos funcionários, para que possam desempenhar melhores suas funções e contribuir para os resultados da empresa. Essa abordagem envolve a definição clara das competências necessárias para cada carga, a avaliação dos colaboradores com base nas competências e no desenvolvimento de planos de ação para suprir as lacunas identificadas. Além disso, a gestão por competências pode ajudar a aumentar a eficiência e a eficácia das operações da empresa, já que os funcionários ficam mais preparados para lidar com as demandas do mercado e das funções que executam. A abordagem também pode contribuir para a redução de custos e desperdícios.

**Palavras-chave:** Gestão, habilidades, conhecimentos, competências, organizações.

**Abstract:** This work presents the importance of using competence management. Mainly how they influence organizations as a means of aligning their employees' skills with business needs. It is based on identifying and developing employees' skills so that they can better perform their duties and contribute to the company's results. This approach involves clearly defining the skills required for each job, assessing employees based on skills, and developing action plans to address identified gaps. In addition, competency management can help increase the efficiency and effectiveness of the company's operations, as employees are better prepared to deal with market demands and the functions they perform. The approach can also contribute to reducing costs and waste.

**Key Words:** Management, skills, knowledge, competencies, organizations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapeamento de Cargos e Funções.....	18
Figura 2: Feedback 360.....	19
Figura 3: As Dimensões da Competência.....	22

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>11</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Identificação das competências-chave na organização.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Realizar análise de funções e cargos para identificar as competências necessárias para o sucesso em cada posição.....</b>	<b>17</b>
<b>3.3 Avaliação 360 graus em relação a gestão por competência.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 Utilização das competências como base para planejar o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.....</b>	<b>20</b>
<b>3.5 Gestão por competência em micro e pequenas empresas.....</b>	<b>21</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>5 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências é uma abordagem de gerenciamento que se concentra no desenvolvimento e utilização das habilidades, conhecimentos e comportamentos dos colaboradores de uma organização para alcançar seus objetivos estratégicos. Em outras palavras, a gestão por competências busca identificar as competências essenciais para o sucesso da empresa e, em seguida, desenvolver e gerenciar essas competências em todos os níveis da organização.

Ao adotar a gestão por competências, as organizações podem melhorar a eficiência e a eficácia de seus processos de negócios, aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho, além de melhorar a motivação e a satisfação dos colaboradores. Isso ocorre porque a gestão por competências se concentra em alinhar as habilidades e competências dos colaboradores com as necessidades da empresa e com seus objetivos estratégicos, o que resulta em colaboradores mais engajados e produtivos.

Além disso, a gestão por competências permite que as organizações identifiquem e desenvolvam talentos internos, o que pode ajudar a preencher lacunas de habilidades, melhorar a retenção de talentos e reduzir os custos de recrutamento e treinamento. Com a gestão por competências, as organizações podem fornecer treinamentos mais direcionados e personalizados, o que pode aumentar a capacidade dos colaboradores em contribuir para a empresa.

No entanto, a implementação da gestão por competências requer um esforço significativo e uma mudança de mentalidade na organização, além de um compromisso de longo prazo. É necessário identificar as competências essenciais para a empresa, desenvolver um sistema de gerenciamento de competências e estabelecer uma cultura de aprendizagem contínua na organização.

De que forma a Gestão por competências pode influenciar para atrair melhores resultados dentro das organizações?

O objetivo desse trabalho é identificar os benefícios de uma implementação da gestão por competências nas organizações e a influência de maneira inteligente para obter melhores resultados, a empresa detecta essas qualidades em um processo que as separa em três categorias, conhecimentos, habilidades e atitudes, em sigla o CHA, essas categorias são que definem o quanto um profissional está apto para exercer determinada função, de forma mais assertiva.

Como objetivo geral demonstrar a influência da gestão por competência e seus impactos dentro das organizações.

Os objetivos específicos desse trabalho são comprovar a influência da gestão por competências, suas dificuldades, impactos e resultados positivos que esse tipo de gestão traz para as organizações, identificar as ferramentas utilizadas na gestão por competência para delegar tarefas com assertividade. Demonstrar a maneira que esse tipo de gestão pode otimizar o uso dos talentos disponíveis, e converter o que há de melhor em cada colaborador em combustível para o crescimento da empresa.

Essencialmente o gerenciamento de competências ajuda a desenvolver as habilidades, conhecimentos e comportamentos que os funcionários precisam, para que seja possível aproveitar todo o potencial da força do trabalho, certificando-se que os colaboradores tenham as competências essenciais necessárias para fazer bem o seu trabalho, realizando avaliações de falta de habilidades para identificar pontos fracos cruciais, para que possa fornecer exatamente o treinamento direcionado de quem eles precisam.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O presente trabalho é uma revisão bibliográfica, onde as fontes de pesquisa são livros, revistas, artigos científicos e sites com matérias e informações relevantes sobre o tema abordado.

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

O processo de apreensão e compreensão da realidade inclui as concepções teóricas e o conjunto de técnicas definidos pelo pesquisador para alcançar respostas ao objeto de estudo proposto.

É a metodologia que explicita as opções teóricas fundamentais, expõe as implicações do caminho escolhido para compreender determinada realidade e o homem em relação com ela (MINAYO, 1994, p. 22).

Segundo (MINAYO, 1994, p.23) "uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente", a pesquisa é um processo que está sempre em constante

mudança, é um conjunto de informações realizadas através de coletas de dados com base científica, onde trazemos esse estudo para a realidade, que servirá como base para novas pesquisas. Com isso, sempre haverá um complemento a ser feito ou algo novo a ser incluído no decorrer dos anos e com a constante mudança de cenário.

### **3 RESULTADOS**

Uma das principais vantagens da gestão por competências é que ela ajuda as organizações a identificar as habilidades e conhecimentos necessários para alcançar seus objetivos estratégicos. Isso permite que as empresas contratem e desenvolvam colaboradores que possuam as competências necessárias para cumprir as metas da organização. Além disso, a gestão por competências também ajuda a alinhar as atividades e o desempenho dos colaboradores com as metas da organização, o que pode levar a um aumento da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços.

“A gestão por competência se apresenta como um importante instrumento para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas nas organizações” (CHIAVENATO,2010, p.40)

Outra vantagem da gestão por competências é que ela ajuda a identificar lacunas de habilidades e conhecimentos na organização, permitindo que os gestores criem planos de desenvolvimento e treinamento para preencher essas lacunas. Isso pode levar a uma melhoria da qualidade do trabalho, uma maior satisfação dos colaboradores e uma redução da rotatividade de funcionários.

Melhoria do desempenho: A gestão por competências pode contribuir para a melhoria do desempenho dos funcionários e da organização, uma vez que as competências definidas e valorizadas estão diretamente relacionadas às atividades e responsabilidades de cada cargo. Isso significa que os funcionários estarão mais preparados para realizar suas tarefas com excelência.

Aumento da motivação e satisfação: Ao valorizar as competências dos funcionários, a gestão por competências pode aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários, uma vez que eles se sentirão reconhecidos e valorizados pela organização. Isso pode levar a uma redução da rotatividade e um aumento da produtividade.

Engajamento dos funcionários: Quando os funcionários têm a oportunidade de desenvolver suas habilidades e competências, eles tendem a ficar mais engajados e comprometidos com suas tarefas e responsabilidades. Isso pode levar a uma força de trabalho mais motivada e comprometida, com maior probabilidade de permanecer na empresa por um longo período.

Retenção de talentos: A gestão por competências pode ajudar a reter os talentos na organização, uma vez que os funcionários que percebem que suas competências são valorizadas e reconhecidas pela organização são mais propensos a permanecer na empresa.

Adaptação a mudanças: Quando as organizações adotam a gestão por competências, elas tendem a ser mais ágeis e flexíveis em resposta a mudanças no mercado ou nas demandas dos clientes. Isso pode garantir que a empresa esteja preparada para mudanças futuras e possa se adaptar rapidamente a novas oportunidades.

Cultura de aprendizado e desenvolvimento: A gestão por competências pode levar a uma cultura de aprendizado e desenvolvimento contínuo na organização. Isso pode promover a inovação, a criatividade e a melhoria contínua, levando a uma empresa mais competitiva e adaptável.

Desafios na implementação: A implementação da gestão por competências pode apresentar desafios, como a resistência dos funcionários, a falta de clareza na definição das competências ou a dificuldade em avaliar as competências de forma objetiva. Esses desafios podem afetar a eficácia da gestão por competências.

Em geral, a gestão por competências pode trazer benefícios significativos para a organização e seus funcionários. No entanto, é importante ressaltar que a implementação da gestão por competências deve ser realizada de forma cuidadosa e planejada, levando em consideração as especificidades da organização e dos funcionários envolvidos.

Vamos apresentar um estudo de caso sobre a influência da gestão por competências em uma empresa chamada “Capital Vision”.

A Capital Vision é uma organização de médio porte do setor de serviços financeiros. A empresa tem uma cultura tradicional e hierárquica e enfrentava desafios em relação à retenção de talentos e desenvolvimentos de habilidades dos funcionários.

**Influência da gestão por competências:** A empresa decidiu implementar a gestão por competências para enfrentar esses desafios e melhorar seu desempenho geral.

A abordagem consistia em identificar as habilidades e competências necessárias para cada função, avaliar o nível de habilidade dos funcionários e fornecer treinamento e desenvolvimento adequados para preencher as lacunas de habilidades.

A influência da gestão por competências trouxe uma série de benefícios para a Capital Vision, incluindo:

**Melhoria do desempenho dos colaboradores:** A avaliação de habilidades e competências dos colaboradores permitiu que a empresa identificasse os pontos fortes e fracos de cada colaborador e fornecesse treinamento e desenvolvimento personalizados. Isso levou a uma melhoria significativa do desempenho dos funcionários.

**Maior engajamento e satisfação dos funcionários:** A empresa passou a fornecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento para os funcionários. Isso levou a uma maior satisfação e engajamento dos colaboradores, que se sentiam valorizados e reconhecidos.

**Alinhamento estratégico:** A gestão por competências permitiu que a empresa alinhasse as habilidades e competências dos funcionários com as metas estratégicas da organização. Isso permitiu que a empresa estivesse preparada para enfrentar os desafios futuros e investisse em áreas que suportavam sua estratégia geral.

**Retenção de talentos:** A implementação da gestão por competências levou a uma maior retenção de talentos na Capital Vision. Os funcionários estavam mais engajados e satisfeitos com suas tarefas e responsabilidades, o que resultou em menor rotatividade de pessoal.

Melhoria da cultura organizacional: A gestão por competências promoveu uma cultura de aprendizado e desenvolvimento contínuo na empresa. Isso levou a uma equipe mais motivada e comprometida, com maior probabilidade de permanecer na empresa por um longo período.

É bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com alguns autores, a gestão por competências tem como objetivo identificar, avaliar e desenvolver as habilidades e conhecimentos dos colaboradores, de modo que eles possam contribuir de maneira mais efetiva para o sucesso da organização, alinhando sua competência com os objetivos e estratégias da empresa (Fleury e Fleury, 2001; Dutra, 2012; Chiavenato, 2009).

O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de gestão por competência pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais (Chiavenato, 2008, p.77).

As competências eram vistas nas organizações apenas como competências técnicas, muito pouco se via falar sobre os comportamentos dos colaboradores, e comportamentos dos seus gestores com a organização em um todo, com o método do CHA, é possível identificar o nível dos talentos em uma organização para que eles possam desenvolver, de maneira, mas assertiva e desenvolver seus talentos ocultos (LEME, 2006)

Diante disto, pode-se afirmar que organizações não crescem sozinhas, elas são compostas por pessoas. Para Chiavenato (2010, p. 5), “As organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos”.

### **3.1 Identificação das competências-chave na organização**

Ao identificar as competências-chave em uma organização é importante seguir um processo sistemático de análise e avaliação. Aqui estão algumas etapas que podem ser úteis para identificar as competências-chave:

**Análise estratégica:** Compreender os objetivos estratégicos da organização e os desafios que ela enfrenta. Isso ajudará a identificar as competências necessárias para alcançar esses objetivos.

**Mapeamento de cargos e funções:** Analisar os cargos e funções existentes na organização e identificar as competências necessárias para desempenhar cada um deles, isso pode ser feito por meio de descrições de cargos, análise de tarefas e entrevistas com os ocupantes de cargos.

**Feedback dos stakeholders:** Buscar informações e opiniões dos stakeholders internos e externos, como funcionários, gestores, cliente e parceiros de negócios. Eles podem oferecer insights valiosos sobre as competências que consideram cruciais para o sucesso da organização.

**Avaliação de desempenho:** Analisar os resultados de avaliações de desempenho, tanto individuais quanto coletivas, para identificar as competências que estão correlacionadas com um bom desempenho. Isso pode ajudar a identificar competências que são essenciais para a organização.

**Benchmarking:** Realizar pesquisas e análises comparativas em relação a organizações semelhantes ou líderes de mercado. Isso pode fornecer insights sobre as competências que são consideradas críticas na indústria ou setor específico.

**Entrevistas e workshops:** Realizar entrevistas ou workshops com gestores e colaboradores-chave para discutir e identificar as competências-chave que eles acreditam serem essenciais para a organização.

Para que uma organização seja bem-sucedida é necessário o trabalho e colaboração de todos, não existe uma organização perfeita, existe organizações capazes de perceber e ajustar erros que comprometem o bom desempenho da empresa sendo assim uma gestão que tenha um olhar mais humano, E é preciso que todos estejam com objetivos comuns para possa produzir e entregar melhores resultados, os bons e ruins resultados de uma

organização não depende só dos números, e sim pessoas, e valores pessoais dos colaboradores. (LACOMER 2012, ANHEIER 2005).

Ao finalizar a identificação das competências-chave, é importante documentar e comunicar essas competências para toda a organização. Isso pode ser feito por meio de perfis de competências, planos de desenvolvimento individual, programas de capacitação e comunicação interna efetiva.

### **3.2 Realizar análise de funções e cargos para identificar as competências necessárias para o sucesso em cada posição**

Realizar uma análise de funções e cargos é uma etapa importante no processo de gestão por competências, pois permite identificar as competências necessárias para o sucesso em cada posição dentro da organização.

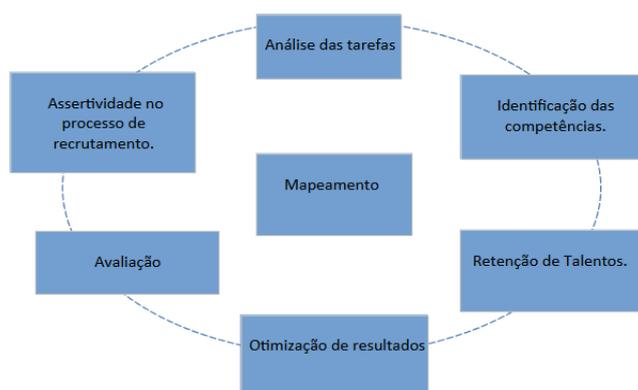
Coletas de informações são para obter informações detalhadas sobre cada função e cargo na organização, pode-se incluir descrição de cargo e manuais de funções.

Analisar as responsabilidades e tarefas associadas a cada função. A identificação das competências que são essenciais para o desempenho eficaz de cada função. As competências podem incluir habilidades, técnicas, conhecimentos específicos, habilidades comportamentais e atributos pessoais necessários para o sucesso na posição. A consulta aos ocupantes dos cargos são a partir de entrevistas ou questionários com os ocupantes atuais das posições para obter seus insights sobre as competências necessárias para executar suas funções de maneira eficaz. Comparação das competências identificadas com referências externas, como pesquisas salariais, estudos de mercado ou melhores práticas do setor. Documentar as competências identificadas para cada função por meio de perfis de competências que descrevam as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para cada posição.

A análise de funções e cargos é um processo contínuo, pois as necessidades e demandas organizacionais podem mudar ao longo do tempo. Deve-se sempre revisar regularmente as competências identificadas para garantir que elas permaneçam relevantes e atualizadas.

“A identificação de competências organizacionais envolver os recursos e capacidades que são únicos e valiosos para uma organização, contribuindo para sua vantagem competitiva” ( Hitt, Ireland e Hoskisson, 2017)

**Figura 1:** Mapeamento de Cargos e funções



**Fonte:** Autoria própria.

### 3.3 Avaliação 360 graus em relação a gestão por competência

A avaliação 360 graus, também conhecida como feedback 360 graus, é uma metodologia de avaliação que visa obter uma visão holística e completa do desempenho dos colaboradores.

Diferente da tradicional avaliação de desempenho, que se baseia principalmente na perspectiva do gestor imediato, a avaliação 360 graus ela incorpora a perspectiva de diversos stakeholders, permitindo uma análise mais abrangente e precisa das competências dos indivíduos.

Essa abordagem é particularmente relevante no contexto da gestão por competências, pois visa avaliar não apenas o desempenho quantitativo, mas também as competências comportamentais e técnicas dos colaboradores. Por meio da avaliação 360 graus, é possível identificar as competências existentes nos colaboradores, bem como suas lacunas e áreas de desenvolvimento, alinhando-as com as competências críticas necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Ao combinar a avaliação 360 graus com a gestão por competências, as organizações podem obter uma compreensão mais completa das competências individuais e coletivas presentes em sua força de trabalho. Isso permite o desenvolvimento personalizado de planos de desenvolvimento, a identificação de potenciais líderes e sucessores, e a tomada de decisões mais embasadas em relação a ações de treinamento, recrutamento e desenvolvimento de talentos.

No entanto, é importante ressaltar que a implementação da avaliação 360 graus requerem cuidado e planejamento adequando. É necessário garantir a confidencialidade e anonimato das respostas, promover um ambiente de confiança e colaboração, além de fornecer feedback construtivo e suporte aos colaboradores no processo de desenvolvimento das competências identificadas.

“A avaliação 360 graus é uma ferramenta essencial para a gestão por competência, pois permite a visão holística do desempenho dos colaboradores, englobando diversas perspectivas e esperanças para o desenvolvimento individual e organizacional” (Dutra, Atlas 2014).

**Figura 2: feedback 360**



**Fonte:** Autoria própria.

### **3.4 Utilização das competências como base para planejar o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores**

O crescimento e desenvolvimento dos colaboradores são essenciais para o sucesso de qualquer organização. À medida que as organizações reconhecem a importância de investir em seus funcionários, torna-se crucial planejar estrategicamente o crescimento e desenvolvimento com base nas competências individuais dos colaboradores.

As competências referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que os colaboradores possuem e que são relevantes para o desempenho de suas funções. Cada colaborador traz consigo um conjunto único de competências que pode ser aproveitado para impulsionar o crescimento da organização.

Planejar o crescimento e desenvolvimento com base nas competências dos colaboradores é uma abordagem estratégica que permite alinhar as necessidades da organização com as habilidades individuais. Ao identificar as competências existentes e as lacunas de habilidades, a organização pode tomar medidas proativas para desenvolver e capacitar seus colaboradores, garantindo que eles estejam equipados com as habilidades certas para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

O planejamento do crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, baseado nas competências, permite a criação de planos de carreira sólida e personalizada, estimulando o engajamento, a motivação e o desenvolvimento contínuo dos talentos organizacionais (Chiavenato, 2014).

Ao utilizar as competências como base para o planejamento de crescimento e desenvolvimento, a organização pode adotar diversas estratégias, como programas de treinamento e capacitação, rotação de cargos, mentoria, coaching e projetos desafiadores. Essas estratégias ajudam os colaboradores a expandir suas competências existentes, adquirir novas habilidades e se desenvolver profissionalmente.

Além disso, planejar o crescimento e desenvolvimento com base nas competências também contribuem para o engajamento e a retenção dos colaboradores. Quando os funcionários percebem que suas competências são

valorizadas e que a organização está comprometida com seu crescimento e desenvolvimento, eles tendem a se sentir mais motivados, satisfeitos e comprometidos com seu trabalho. Ao alinhar as necessidades da organização com as habilidades individuais, a organização está investindo no potencial de seus colaboradores, fortalecendo sua vantagem competitiva e criando uma cultura de aprendizado contínuo.

### **3.5 Gestão por competência em micro e pequenas empresas**

A gestão por competência em micro e pequenas empresas têm se mostrado uma abordagem eficaz para impulsionar o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, além de melhorar a competitividade e o desempenho dessas organizações. Embora o uso dessa abordagem possa variar de acordo com o contexto específico de cada empresa, há algumas considerações gerais a serem destacadas.

A gestão por competência envolve a identificação e o desenvolvimento das competências-chave necessárias para o sucesso dos colaboradores e da empresa como um todo. Essa abordagem busca mapear as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para desempenhar as atividades e alcançar os objetivos organizacionais. Dessa forma, as micro e pequenas empresas podem alinhar suas estratégias de crescimento e desenvolvimento com as competências de seus colaboradores.

Liderar uma micro ou pequena empresa por meio da gestão por competência implica identificar as habilidades e conhecimentos fundamentais dos colaboradores, alinhando-os com os objetivos organizacionais, para potencializar a eficiência e competitividade do negócio (Ferreira, R., & Oliveira, M., 2019)

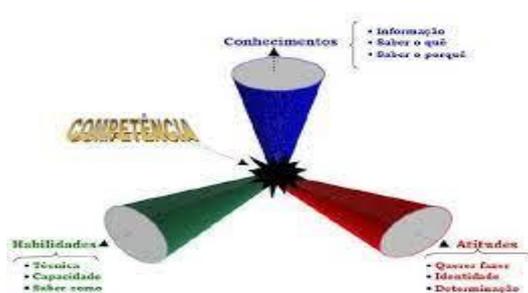
Ao adotar a gestão por competência, as empresas podem realizar um levantamento das competências existentes em sua equipe, identificar as lacunas de habilidades e elaborar planos de ação para preenchê-las. Isso pode envolver treinamentos, capacitação, programas de desenvolvimento e até mesmo contratações estratégicas para suprir as necessidades identificadas.

A gestão por competência pode contribuir para a retenção de talentos. Ao oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento para os colaboradores, as

micro e pequenas empresas podem aumentar a motivação e o engajamento da equipe, reduzindo a rotatividade e criando um ambiente de trabalho mais atrativo.

É importante ressaltar que a implementação da gestão por competência em micro e pequenas empresas pode exigir recursos limitados e adaptações às suas realidades específicas. No entanto, os benefícios de investir no desenvolvimento dos colaboradores e alinhar suas competências com as estratégias organizacionais podem ser significativos.

**Figura 3:** As dimensões da competência



Fonte: Adaptado Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 19).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que a gestão por competência é uma abordagem estratégica e orientada para resultados, que permite às organizações maximizarem seu capital humano e alcançarem uma vantagem competitiva sustentável. Ao identificar, desenvolver e aplicar as competências-chave, as empresas podem impulsionar a performance, a inovação e a adaptabilidade em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico. A gestão por competências representa uma evolução no gerenciamento de pessoas, valorizando as habilidades, os conhecimentos e os comportamentos necessários para o sucesso individual e organizacional.

O estudo de caso da Capital Vision demonstra que a gestão por competências pode ser uma abordagem eficaz para melhorar o desempenho dos funcionários, alinhar as habilidades e competências dos colaboradores com as metas estratégicas da organização, reter talentos e melhorar a cultura organizacional. No entanto, é

importante lembrar que a implementação da gestão por competência deve ser cuidadosamente planejada e adaptada às necessidades específicas da organização.

A gestão ela também apresenta alguns desafios. Um dos principais é que a avaliação das competências dos colaboradores pode ser subjetiva e dependente da interpretação dos gestores. Além disso, a implementação da gestão por competências pode levar tempo e recursos sustentáveis para serem eficazes, e pode haver resistência dos colaboradores que não veem valor na abordagem.

Em resumo, a gestão por competência pode ter a influência positiva nos resultados das organizações, desde que seja integrada de forma adequada e preenchida com os objetivos estratégicos da empresa. Ela pode ajudar a identificar e desenvolver habilidades e conhecimentos necessários para alcançar metas e objetivos, e pode levar uma melhoria da qualidade do trabalho e da satisfação dos colaboradores.

A avaliação 360 graus por competência promove o desenvolvimento individual. Ao receber feedback de diversas fontes, os colaboradores têm a oportunidade de identificar suas áreas de melhoria e trabalhar no desenvolvimento das competências necessárias. Isso contribui para o crescimento profissional e o aprimoramento contínuo, o que beneficia tanto o indivíduo quanto a organização como um todo.

Para Chiavenato a sua conclusão é que a abordagem pode trazer diversos benefícios para as empresas, também ajuda a melhorar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais, permitindo que as empresas alcancem seus objetivos. Possibilidade de alinhar as competências dos colaboradores com as estratégias da empresa, ele reforça que deve ser aplicada de forma cuidadosa e planejada as competências.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

Brasil, Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de gestão por competências para micro e pequenas empresas**. Brasília: MTE, 2013. Disponível em <<https://setting.com.br/blog/gestao-empresarial/gestao-por-competencia/>>.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Ferreira, A. M. P. **Gestão por Competências: Desafios e Perspectivas para Micro e Pequenas Empresas**. Canais do congresso Brasileiro de Gestão de Negócios, 2017.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. **Estratégias empresariais e formações de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. **Gestão de Pessoas: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

Leite, N. L. **Avaliação de Competências: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, L. A.; TAMAYO, A. **A gestão por competências e seus impactos no desempenho organizacional**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 3, p. 374-393, 2012.

RESENDE, L. M. L., & GONÇALVES, M. R. (2015). **Gestão por Competências em Micro e Pequenas Empresas: Uma Revisão da Literatura**. Revista da Micro e Pequena Empresa, 9(1), 62-75.

Rocha, T. **Avaliação de Desempenho 360 graus: Um Estudo de Caso em uma Organização de Grande Porte**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, 2018.