

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UFDPAr**  
**CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO**  
**CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCISCO AGUIAR DE BRITO JÚNIOR**

**ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO DE TRABALHO POR MEIO DA**  
**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS**

**PARNAÍBA – PI**  
**2023**

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba

R672s Rocha, Guilherme dos Santos  
Síndrome de Burnout: análise de pesquisas científicas durante o período de pandemia da COVID-19 [recurso eletrônico] / Guilherme dos Santos Rocha. – 2023.

1 Arquivo em PDF.

TCC (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2023.

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dra. Darlene Silva dos Santos.

1. Síndrome de Burnout. 2. COVID-19. 3. SciElo. 4. Revisão Bibliográfica. I. Título.

**FRANCISCO AGUIAR DE BRITO JÚNIOR**

**ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO DE TRABALHO POR MEIO DA  
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr.

Orientador(a): Prof<sup>ª</sup>. Dra. Darlene Silva dos Santos

**PARNAÍBA – PI  
2023**

**FRANCISCO AGUIAR DE BRITO JÚNIOR**

**ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO DE TRABALHO POR MEIO DA  
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS**

Artigo Científico apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Darlene Silva dos Santos.

Aprovado em **30 /03/2023**

Banca examinadora

---

PROF<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> DARLENE SILVA DOS SANTOS.

---

PROF<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> CELINA MARIA DE SOUZA OLIVINDO

---

PROF. Me. RONALDO PORTELA DE OLIVEIRA

# ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO DE TRABALHO POR MEIO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

FRANCISCO AGUIAR DE BRITO JÚNIOR

Graduando do Curso de Administração da Universidade Federal do Delta do Parnaíba  
E mail: JRAGUIARB007@

## RESUMO

O mundo corporativo tem buscado cada vez mais profissionais qualificados e que se mantenham num ritmo de produtividade e conhecimento expansivos, além de também uma proatividade e comprometimento com as missões, visões e valores de seu ambiente de trabalho, gerando assim, a necessidade de alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais. Diante disso, o presente artigo teve como objetivo identificar como as empresas tem atuado no mercado de trabalho através da gestão de competências a partir da revisão bibliográfica dos trabalhos publicados de 2015 a 2022. Para atingir o referido objetivo a metodologia utilizada no trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas com uma abordagem de cunho qualitativo. Os dados foram coletados na plataforma Spell e os resultados apontam que mesmo que os trabalhos abordem sobre diferentes cenários, eles têm o mesmo tema de fundo, a Gestão por Competências, e todos mostraram o quanto esse modelo de gestão se provou ser eficiente para alavancar o gerenciamento de uma empresa/organização, seja ela de qual porte ou mercado for. Afinal de contas, é um modelo de gestão que busca sempre inovar, melhorar, trazer mais capacidade e até mesmo evoluir as que já são nativas.

**Palavras-chaves:** mercado de trabalho; gestão por competências; Spell.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a necessidade de acompanhar a crescente globalização que o mundo e as corporações vêm passando, de modo especial, seguindo de acordo com as novas demandas por qualificação profissional para atender as exigências dos mercados nos quais as empresas estão inseridas, de forma a integrar sua força de produção de vantagem competitiva e geração de valor, tem-se na gestão das competências, um grande desafio a ser ultrapassado para efetivação do sucesso organizacional rumo ao alcance dos objetivos estratégicos de crescimento e desenvolvimento empresarial.

Nesse contexto, com a constante evolução das supracitadas exigências por parte das organizações, tem-se no mercado de trabalho um espaço para busca sob forma de recrutamento e seleção dos talentos e competências suscitados pelas necessidades dos negócios e suas demandas. Segundo Chiavenato (2020) as organizações estão sempre agregando pessoas com talentos para

integrar seus quadros, seja para substituir colaboradores que saem, seja para ampliar a força de trabalho em épocas de crescimento e expansão. O autor acrescenta que, quando as organizações perdem colaboradores e precisam substituí-los ou quando crescem e sua expansão requer mais pessoas para tocar suas atividades, elas ativam seus processos de agregar pessoas. E ainda, enfatiza que a seleção de pessoas faz parte integrante do processo de agregar pessoas e vem logo após o recrutamento, sendo, portanto, considerado que fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos talentos e competências na organização.

Todavia, há o que refletir acerca dos desafios que interagem nesse ínterim, principalmente no tocante aos profissionais recém-formados e recém inseridos no mercado de trabalho, pois estes têm preparação técnica, oriundas muitas vezes dos processos de formação acadêmica, no entanto, as empresas anseiam por competências individuais que se somem as competências organizacionais de modo a alavancar o processo de desenvolvimento organizacional almejado.

Dessa forma, a reflexão reside também sob o prisma da gestão por competência, pois há o entendimento que reside uma dificuldade em contratar profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes para atuar nas organizações tem sido o pesadelo de muitos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas (FERREIRA *et al*, 2015).

Nesse interim, se faz necessário, compreender Gestão por competências como um modelo de gestão de pessoas que tem como objetivo alinhar as competências dos colaboradores às estratégias da organização, visando ao alcance de resultados e à melhoria do desempenho organizacional.

Diante desse cenário, os departamentos de Gestão de Pessoas estão tendo que repensar o foco de sua atuação, buscando cada vez mais, para além de mapear, contratar, reter e remunerar talentos, também identificar, desenvolver e analisar ações educacionais (ou ações de treinamento e desenvolvimento) adequadas às necessidades dos cargos, focando a estratégia da organização (FERREIRA *et al*, 2015).

De acordo com o panorama apresentado emerge a justificativa desse estudo que ancora-se no objetivo de identificar como as empresas tem atuado no mercado de trabalho através da gestão de competências a partir da revisão bibliográfica dos trabalhos publicados de 2015 a 2022.

Buscando atingir o objetivo foi proposto como pergunta norteadora do estudo a seguinte indagação: como as empresas tem atuado no mercado de trabalho através da gestão de competências?

A pesquisa foi do tipo bibliográfica se deu na plataforma SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, na qual caracteriza-se como biblioteca, sendo um repositório de artigos científicos e proporciona acesso gratuito à informação técnico-científica.

As contribuições do estudo implicam em formação de banco de dados para futuras pesquisas, pois apresenta resultados descritivos referentes a publicações de 2015 a 2022 sobre a temática.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Ao discorrer sobre gestão por competência, se faz necessário entender alguns fundamentos que alicerçam a gestão de pessoas, de modo especial, o mercado de trabalho, pois este é o espaço de constituição do espaço de profissionais para as organizações; os subsistemas da gestão de pessoas, recrutamento e seleção, pois se caracterizam como processos sistemáticos que integram entre si a busca por talentos que potencializem suas competências individuais em harmonia com as competências organizacionais necessárias ao desenvolvimento estratégico do negócio e para tanto, também se faz pertinente seu entendimento.

### **2.1 MERCADO DE TRABALHO**

O grande nome da Economia Clássica, Adam Smith, certa vez por volta do final do século XVIII fez o que hoje são conhecidas como as primeiras referências relacionadas ao mercado de trabalho, e mesmo que se tenham passado muitos anos desde essa época, tais referências ainda conseguem se manter bem atuais. Seguindo esta linha, o modo em que o mercado de trabalho opera é praticamente igual ao dos outros mercados existentes que se tem conhecimento, pode-se ter uma visão ampla sobre os comportamentos e fenômenos tanto das firmas quanto dos seus colaboradores que estão sempre priorizando a otimização de uma boa qualidade de serviço, remuneração e um bom ambiente de trabalho, para que desta forma o colaborador e a empresa se mantenham em harmonia.

A empresa possui a tendência de realizar as suas contratações enquanto o custo adicional destas contratações for menor que o valor resultante de produtividade desta adição, deste modo, esta baixa do custo do trabalho acaba sendo convertida posteriormente em um crescimento da oferta de emprego. As intervenções feitas pelos sindicatos locais, as convenções coletivas e diversos outros eventos acabam por influenciar que seriam os níveis mais realistas de salário que se afastam dos parâmetros de equilíbrio necessário para o crescimento e harmonia da empresa, gerando, dessa forma, o tão temido desemprego (BREMOND; GELEDAN, 1984).

De acordo com Chiavenato (2005) toda e qualquer empresa que possa disponibilizar algum tipo de oportunidade de trabalho em seu estabelecimento já faz parte do mercado de trabalho em

si, de tal forma o mercado é tido como um sistema de busca e de oferta de vagas atrelados a uma função específica que vai variando de acordo com a necessidade que essa organização esteja precisando. Ainda seguindo a linha do mesmo autor, o mercado de trabalho sofre a todo instante com diversas mudanças, e com as experiências vividas de cada uma dessas mudanças os candidatos vão ganhando também experiências para novos empregos.

A expansão do mercado de trabalho busca sempre atingir a satisfação daqueles que visam alcançar seus objetivos, e também preparar seus colaboradores para o seu dia a dia nesse mercado, para que assim as dificuldades possam ser superadas e assim conseguindo cada vez mais novas metas para bater. Conforme as metas vão sendo batidas, vão surgindo novos desafios que irão provocar mudanças no mercado, estas mudanças sofrem influências oriundas de uma gama de outras mudanças, estas que estão diretas ou indiretamente ligadas a inovações da tecnologia, a globalização, ao atual crescimento da participação e presença de mulheres no mercado, e o individual de cada colaborador.

Assim sendo, todas as pessoas necessitam de uma preparação, de um treinamento para que se encaixem nas oportunidades de emprego almejadas, e somente quem estiver mais bem preparado conseguirá a tão sonhada oportunidade. Essa diferenciação de perfis de colaboradores está cada vez maior no país e no restante do mundo, pessoas com habilidades que possibilitem gerar mudanças positivas nas empresas (CHIAVENATO, 2004).

Dando continuidade na linha de pensamento do autor, a visão que se tem é de que o já colaborador ou quem ainda está à procura por uma vaga de emprego em potencial necessita estar a todo momento preparado e devidamente qualificado para a vaga que tanto busca, pois com tantas mudanças acontecendo ao mesmo tempo e a todo momento mundo afora, e os desafios gerados por tais mudanças, o diferencial do profissional vai ser justamente a evolução e o aprendizado constantes.

Segundo Chiavenato (2005) a maior preocupação é essa busca por aprendizado constante para acompanhar as exigências de mercado, pois a cada dia que segue, quanto mais conhecimento adquirido, melhor será o desempenho na sua função específica. E o que acaba acontecendo em diversos cenários é que muitos que terminam a graduação não se aperfeiçoam em nenhuma área em específico e nem buscam outros conhecimentos.

Segundo Reich (1998) a revolução da informação trouxe ao setor industrial mudanças rápidas com uma economia baseada em serviços, pois as organizações estão ofertando poucas vagas para os candidatos de forma que a produção pôde se manter em alta, a maneira que isso foi realizado foi através da solução por parte dos empregados, de solucionarem múltiplas tarefas e em outros casos até mesmo funções diferentes das habituais, o que acaba sendo um diferencial muito



positivo para a empresa. Ainda segundo Reich (1998) o que deve haver entre ambos é uma aceitação, pois o mercado necessita que os dois, tanto organização quanto colaborador são necessários para o mercado, pois no passado havia diversos conflitos pois uma parte pensava que estava sendo explorada pela outra parte, o que se provou ser algo equivocado, visto que se um cresce o outro também irá crescer, fazendo assim com que ambos possam desfrutar dos benefícios que foram conquistados.

Se faz necessário por parte do gestor de uma empresa buscar meios para que o colaborador se sinta útil e valorizado no ambiente de trabalho, para que assim a empresa possa seguir evoluindo e se reinventando com o passar do tempo, além de também fortalecer a parceria entre colaborador e empresa.

Dubar (2010) acerca da qualificação afirmou que existe uma diversidade muito grande de significados, no qual todo e qualquer meio que tenha como finalidade preparar o colaborador a ser mais eficiente e eficaz, o manterá preparado para mudanças e até mesmo para eventuais quedas, pois ele não só terá o conceito teórico sobre a qualificação, mas principalmente terá a prática, o que o colocará na frente e possibilitará seu sucesso na empresa.

O número de pessoas que buscam emprego sem qualificação adequada é vasto, o que pode acarretar na contratação dessas pessoas por uma remuneração muito baixa, quase que apenas como subsistência, pois muitas das vezes nem uma condição digna de trabalho a pessoa acaba tendo, pois esta acaba sendo desvalorizada, mesmo se for graduada.

Para Chahad (2003), um outro fator que foi crucial para as mudanças no cenário de mercado foi a chamada Pressão Demográfica. Situação na qual o trabalho formal não tinha condições de absorver todo o excesso de mão de obra dos grandes centros urbanos, excesso esse que foi ocasionado pela conhecida “onda jovem”, na qual um grande número de pessoas nascidas em décadas passadas foram direcionadas no presente para o mercado de trabalho, não tendo a devida proteção social adequada, o que acaba por motivar e fortalecer o cenário de desemprego e a informalidade.

As gerações representam os fluxos, as direções em que o país segue e vive, assim a mão de obra existente se torna cada vez maior e fortalece a “onda jovem”, o que gera a busca por novos meios de ingresso ao mercado de trabalho, submetendo-se muitas vezes à irregularidades para que possam ter algum sustento por mínimo que seja.

Os funcionários com mais tempo de serviço não possuem uma renda que possa acompanhar as do mercado, as transformações socioeconômicas acabam por discriminar a força de trabalho mais jovem, assim como aquelas sem qualificações, parte disso iria ocorrer por conta da função dos avanços tecnológicos que exigem uma qualificação e educação maiores por parte da força de

trabalho atuante, para que assim possam ocupar qualquer cargo. Desta forma o Mercado de Recursos Humanos deve estar amparado para uma educação que seja cada vez mais consistente e presente (CHAHAD, 2003).

Lacombe (2004) constatou que o mercado de trabalho tem em sua composição vagas que as empresas disponibilizam e candidatos que estão a procura dessas vagas com a finalidade de se estabilizarem e obterem destaque e reconhecimento, o que pode gerar uma futura promoção e melhor remuneração.

Para Chiavenato (2004) há o chamado intercâmbio, que são nada mais que transações nas quais se encontram fornecedores de produtos e/ou serviços, juntamente com aqueles que estão no papel de colaborador, para que assim a diferença possa ser feita no mercado. Ainda na linha de raciocínio de Chiavenato (2005), foi perceptível uma grande evolução no que diz respeito às definições de mercado e as suas principais exigências, tais evoluções são decorrentes de mudanças ocorridas dentro e fora das empresas, exigindo que os colaboradores já existentes, e até mesmo os futuros estejam atualizados nas mudanças atuais e preparados para as que possam vir.

### **2.1.1 Recrutamento**

A respeito do recrutamento, de acordo com Chiavenato (2004), trata-se de um conjunto repleto de técnicas e procedimentos que buscam atrair potenciais candidatos que sejam qualificados o suficiente para determinada organização, podendo ser feito de maneira interna ou externa, e até mesmo uma combinação de ambos. Seguindo nessa linha é possível observar que o recrutamento interno tem sua atuação focada nos colaboradores que atuam dentro da empresa, e já o recrutamento externo muda o foco para candidatos que ainda estão fora da empresa, mais precisamente no processo de seleção.

Cada recrutamento tem suas particularidades, enquanto um favorece oportunidades àqueles já inseridos no ambiente, a outra busca aqueles que têm o potencial de contribuir futuramente com a empresa. Há ainda o chamado recrutamento misto, que gera novas vagas decorrentes das duas formas anteriores de recrutamento.

O recrutamento busca no mercado de trabalho aqueles profissionais que sejam ou que cheguem mais próximo do perfil que a empresa almeja para que a vaga seja conquistada, nesse processo também é evidenciado as habilidades específicas para lidar com o ambiente de competição como um todo, seja na própria organização, ou nas organizações concorrentes.

Para Ribeiro (2005), o recrutamento busca recolher as informações dos candidatos para uma vaga que esteja disponível, assim as organizações exigem que estejam aptos e devidamente qualificados para que possam ser contratados de vez.

Ambos os recrutamentos internos e externos podem ser aplicados de forma simultânea. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o recrutamento interno ocorre no momento em que a organização busca o preenchimento de uma determinada vaga de um cargo, seguindo o remanejamento de funcionários, podendo estes serem promovidos ou mesmo transferidos, este método prioriza os próprios candidatos já inseridos na organização, tendo como vantagem a velocidade de execução do processo todo, visto que ainda tem um custo mais baixo, além de gerar um incentivo de ascensão profissional (MARRAS, 2000).

No entanto esse método acaba por restringir a entrada de novas ideias e novos funcionários que tenham experiências de trabalho mais variadas, o que fortalece a conservação de métodos rotineiros que a longo prazo geram um certo comodismo, o que é prejudicial para a organização, além de também facilitar a promoção de conflitos e de desmotivação daqueles que não conseguiram a vaga.

Em suma, o processo de recrutamento interno deve envolver, a transferência de uma pessoa entre uma posição e outra; promover uma pessoa entre um nível e outro; transferir através da promoção de pessoas; desenvolver pessoas; e traçar planos de carreira.

Acompanhando o raciocínio de Chiavenato (2006), o recrutamento interno tem um melhor aproveitamento do potencial das organizações, além de dar uma motivação extra aos atuais funcionários, investindo também em treinamento e reduz os custos em comparação ao recrutamento externo, e ainda tem o adicional de ser um processo mais seguro e ter uma validade e velocidade maior.

Já no que diz o ponto de vista de Fidelis e Banov (2007), entre as inúmeras vantagens do recrutamento interno, se fazem presentes as relações não negativas entre a empresa e seus funcionários, de forma que a empresa ofereça chances e também a devida valorização dos funcionários com as promoções e também levando em conta o maior tempo de empresa.

Lacombe (2005) afirmou que os funcionários estão disponíveis de forma que as vagas serão preenchidas mais rapidamente e a um custo de quase zero, com uma chance de acerto maior, e com rejeição de colegas menor. Uma outra vantagem apresentada é que há um aumento de produtividade, ligado ao fato do funcionário trabalhar mais motivado.

A desvantagem mais evidente do recrutamento interno é a de haver uma maior exigência nas condições dos funcionários, para Chiavenato (2006) esse recrutamento interno pode além do bloqueio de novas ideias, gerar também diversos conflitos de interesses, e já no pensamento de

Carvalho e Nascimento (2004), estão presente entre as desvantagens as dificuldades de se obter a tão sonhada aprovação por parte dos gestores para que estes possam liberar os mais eficazes colaboradores do setor para se candidatarem a promoção. A gestão de pessoas é bem relativa, sendo dependente de diversos outros aspectos, sendo sempre um assunto que está em pauta.

### **2.1.2 Seleção**

De acordo com Aires (2007), após passar pela etapa do recrutamento é a vez de passar pela etapa de seleção, nesta etapa cada candidato em potencial será analisado conforme a função que irá desempenhar, esta fase é de suma importância para evitar possíveis conflitos entre o candidato e sua função, é preciso que a empresa seja bem crítica nesse ponto, a fim de notar antecipadamente qualquer dificuldade na etapa.

Diante das inúmeras funções e trabalhos, as empresas acabam tendo que tomar diversas medidas específicas para caso ocorra algum tipo de crise que possa resultar em seu fechamento, é justamente algumas dessas medidas que se baseiam em manter os seus colaboradores e futuros colaboradores seguros com seus devidos cargos e funções. Chiavenato (2004) afirmou que enquanto de um lado há o cargo que precisa ser preenchido e juntamente com ele as suas competências exigidas, no outro há os candidatos que disputam a mesma posição, cada qual com suas diferenças, quando há esse tipo de evento, o processo de seleção muda para um processo de comparação e de decisão.

O gestor da empresa precisa manter a todo custo a atenção no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores, analisando devidamente os dados e verificando se o candidato de fato está apto a assumir a função designada e dessa maneira poder ter a ajuda desse novo colaborador para que a empresa se mantenha em um bom nível de mercado.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) as empresas estão constantemente em busca de novas estratégias que possam ajudar na etapa de seleção e também na obtenção de informações que sejam necessárias sobre os candidatos, e também testes que possam demonstrar quais os conhecimentos que as organizações exigem, estes normalmente acontecem quando os candidatos demonstram conhecimentos iguais, nesta situação as pessoas encarregadas dos testes aumentam a quantidade de técnicas a serem aplicadas.

Martins (2007) afirmou que quando as empresas abrem vagas para colaboradores, disponibilizam uma série de técnicas de seleções, nas quais são exigidas informações sobre cada um dos candidatos e as informações para chegar à solução diante dos procedimentos de acordo com o que se encaixar melhor no perfil da função.

Guimarães e Arieira (2005) pontuam que a entrevista é a técnica mais aplicada nas organizações, seja na forma de uma entrevista preliminar de recrutamento, entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, e até mesmo uma entrevista de desligamento, cada qual com sua particularidade.

As organizações fazem uso dessas variadas entrevistas para que assim o perfil do candidato a vaga em questão possa ser devidamente analisado, para se ter a plena certeza de que ele será convicto em suas afirmações. Na realização de uma entrevista, o procedimento é feito entre um conjunto ou mesmo apenas duas pessoas, a partir daí vai haver a interação entre ambos entrevistado e entrevistador/entrevistadores. As entrevistas, segundo Chiavenato (2009), têm uma classificação que pode variar de entrevistas padronizadas, abertas, ou fechadas, ambas baseadas nas exigências da empresa e nas habilidades do candidato. Sempre são realizadas em opções de múltipla escolha entre positividade e negatividade, de forma que seja um processo simples e preciso.

## **2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

No passado, competência era uma expressão associada à linguagem jurídica formal, no intuito de julgar certas questões, porém ao passar do tempo esse conceito foi revisto e passou a se tratar de uma qualificação de um indivíduo através do seu desempenho no seu trabalho. Interessante observar que, antigamente, a expressão competência era associada à linguagem jurídica com intenção no julgamento de determinadas questões. Ao passar do tempo, o conceito passou a qualificar o indivíduo por meio de suas capacidades no desempenho das funções no trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 *apud* ODERICH, 2005).

Fleury (2000) constatou que as competências podem ser traduzidas em responsabilidade, superação, e também ao atingimento de metas. Atualmente as competências no seu termo propriamente dito são usadas para afirmar se a pessoa tem a qualificação necessária para a realização de determinada tarefa. Os profissionais da atualidade precisam adquirir e melhorar cada vez mais suas habilidades para que possam colocar em prática nas suas tarefas, mas além das habilidades técnicas é necessário também desenvolver e melhorar as habilidades comportamentais.

Para Felipe (2013) as competências podem também serem constatadas como a maneira pela qual a empresa deseja ser conhecida pela sociedade, a sua missão, visão, e valores, todos transformados em conhecimentos, atitudes e habilidades.

De acordo com Rabaglio (2008) a definição de competência se baseia em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes bem específicas que permitem que o indivíduo possa desempenhar determinadas tarefas em qualquer situação, e de forma eficaz.

Em sua visão, Bittencourt (2005) salientou que o desenvolvimento das competências organizacionais ocorre graças a apropriação do conhecimento de ações no trabalho, visto que através disso o desenvolvimento de competências eleva o valor para a organização. Completando com a visão de Sveiby (1998), é defendido que parte das novas riquezas das organizações tem o foco central nas competências, é feita a separação de empregados e a partir disso a competência destes é qualificada com base em seus graus de responsabilidade na sua área de atuação. Acerca do assunto, Dutra (2004) afirma que se de um lado há as organizações, do outro lado há as pessoas, cada qual com suas competências, que podem estar ou não alinhadas com os objetivos da empresa, quando há esse alinhamento, há também um processo de troca de competências, no qual a empresa transfere parte de seu patrimônio buscando enriquecer as pessoas para que estas possam estar mais preparadas para as adversidades no âmbito profissional e pessoal dentro e fora da organização.

Chivenato (2020) informa que a:

Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade ([www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)) apresenta uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral sobre as tendências do desenvolvimento das empresas no Brasil. Na parte relacionada com Gestão de Pessoas e de Competências, a pesquisa mostra os principais atributos que as organizações exigem das pessoas:

- Orientação para resultados.
- Capacidade de trabalhar em equipe.
- Liderança.
- Relacionamento interpessoal e comunicabilidade.
- Pensamento sistêmico: visão do todo.
- Empreendedorismo.
- Negociação.
- Capacidade de atrair e reter colaboradores.
- Capacidade de inovar.
- Percepção de tendências.
- Multifuncionalidade.
- Visão de processos.
- Conhecimento da realidade externa.
- Garra, ambição, por a mão na massa: “carregar o piano”.
- Habilidade em lidar com paradoxos.
- Domínio do inglês e do espanhol.

A organização e todos os seus colaboradores precisam andar lado a lado para que além de buscarem o sucesso da organização, possam também incentivar o crescimento e as conquistas pessoais de cada um, pois é essa uma das bases do trabalho em equipe, o que tem uma relevância inquestionável, visto que esse todo se fortalece por meio das capacidades de cada um.

A gestão por competências envolve um conjunto de atividades que incluem: identificação e mapeamento das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais; avaliação das competências dos colaboradores; desenvolvimento de programas de capacitação e treinamento para aprimorar as competências dos colaboradores; e gestão do desempenho dos

colaboradores, com base nas competências esperadas. De acordo com Fleury (2000), competência é "a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para solucionar problemas e enfrentar situações diversas". Essa definição mostra que competência não é apenas o conhecimento técnico, mas também a capacidade de aplicá-lo de forma eficiente em diferentes situações.

O conceito de Gestão por Competências tem suas raízes na teoria da administração e em particular na abordagem de Gestão de Recursos Humanos. Segundo Chiavenato (2005), a gestão por competências é uma forma de administrar as pessoas com base na capacidade individual de cada um. A Gestão por Competências tem seus conceitos baseados nos processos de identificação, avaliação e desenvolvimento das competências dos funcionários. E por intermédio destes processos, as organizações podem enfim executar a identificação das competências necessárias para que se possa atingir seus objetivos estratégicos além de desenvolver planos de ação para preencher as lacunas de competências existentes.

Segundo Dutra (2004), a gestão por competências pode ser dividida em três etapas, sendo a primeira etapa a definição das competências organizacionais, a segunda etapa sendo a avaliação das competências dos colaboradores, e a terceira etapa o desenvolvimento das competências dos colaboradores. Na primeira etapa, são identificadas as competências necessárias para a organização alcançar seus objetivos estratégicos. Na segunda etapa, são avaliadas as competências dos colaboradores para identificar pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos. Na terceira etapa, são desenvolvidos programas de capacitação e treinamento para aprimorar as competências dos colaboradores.

A gestão por competências apresenta diversas vantagens, tais como: alinhamento entre as competências dos colaboradores e as estratégias organizacionais; maior eficiência na gestão de pessoas, com foco em resultados; aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores; e desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no aprendizado contínuo e no aprimoramento das competências. Apesar das vantagens, esse modelo de gestão também apresenta desafios, como por exemplo a identificação das competências relevantes para a organização, a avaliação precisa das competências dos colaboradores, o desenvolvimento de programas de capacitação e treinamento que de fato agreguem valor, e a gestão da mudança cultural necessária para a implementação desse modelo de gestão (DUTRA, 2004).

A Gestão por Competências tem sido vista como uma alternativa eficaz para a gestão tradicional de recursos humanos, que se concentra principalmente em aspectos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho, ajudando também a alinhar as competências individuais com os objetivos organizacionais e aumenta a eficácia do desempenho e a satisfação dos funcionários. Assim sendo, segundo Dutra (2004), a Gestão por Competências

requer um forte envolvimento dos funcionários, bem como uma cultura organizacional que valoriza e promove o desenvolvimento das competências individuais.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa em questão é o caminho que vai mostrar como foi feita a coleta de informações acerca do tema, suas discussões, e conclusões, tendo muito suporte através de pesquisas bibliográficas que já foram feitas anteriormente por outros, e que agora servem de base e fomentação sobre o tem estudado.

Esta pesquisa é de cunho qualitativo, do tipo do tipo bibliográfica, e de acordo com Gil (2002) o levantamento bibliográfico busca por meio de referenciais teóricos de outros autores, uma forma de analisar e discutir sobre o tema de forma que sirva de contribuição científica. Desta forma, este tipo de pesquisa tem de ser executado por meio de conhecimentos específicos sobre o tema que foi pesquisado, tendo como foco sempre, na literatura científica e na relevância, na eficácia com que o pesquisador realizou o seu planejamento desde o começo das etapas, a fim de construir um trabalho sólido, claro e direto tanto na publicação quanto em sua finalização.

A coleta dos dados se deu na plataforma SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, na qual caracteriza-se como biblioteca, sendo um repositório de artigos científicos e proporciona acesso gratuito à informação técnico-científica, e o recorte temporal foi de 2015 a 2022, foram usados para busca o termo “gestão por competências”, somente em artigos, publicados no idioma português, na área de administração. Sendo que foram excluídos aqueles do tipo bibliométricos e que foram realizados no universo das organizações públicas, afim de manter o foco nas premissas das organizações empresariais para atingir o objetivo do estudo.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados coletados estão apresentados no quadro 1 no qual informa ano da publicação, título, autores e a conclusão do estudo.

**Quadro 1: Publicações sobre gestão por competência de 2015 a 2022**

ANO	TÍTULO	AUTORES	CONCLUSÃO
-----	--------	---------	-----------



2015	<p align="center"><b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO EM ALGUMAS EMPRESAS DE MARINGÁ-PR</b></p>	<p>Isadora Deisepe Volf Parandiu Maicon Teixeira de Mendonça Haroldo Yutaka Misunaga</p>	<p>O trabalho teve como objetivos conceituar e compreender a gestão por competências em três empresas de Maringá-PR que figuraram nos guias “Exame/ Você S/A Melhores Empresas para Você Trabalhar” e jornal Gazeta do Povo: “As 20 melhores empresas para se trabalhar no Paraná” em 2011. Foi possível perceber através da análise das entrevistas que o modelo de gestão por competências está presente nas estratégias empresarias e as políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas estudadas dão suporte e recebem total apoio da diretoria na execução do modelo. As empresas utilizam a gestão por competências para conhecer melhor seus colaboradores e desenvolvê-los adequadamente para que eles possam agregar vantagem competitiva através de seus CHA’s (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).</p>
2015	<p align="center"><b>ABORDAGEM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Tatiana Ghedine</p>	<p>O trabalho buscou como a abordagem Gestão por Competências pode ser aplicada no processo de implementação das estratégias organizacionais, procurando identificar e analisar evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional (CO) no processo de implementação de estratégias. Para realização da pesquisa, optou-se por uma investigação qualitativa, por meio de um estudo de caso realizado na Marcopolo S.A. Participaram das entrevistas dois diretores e dois gerentes, além de três fornecedores parceiros da Marcopolo, totalizando 1050 horas de entrevistas gravadas. Observou-se que os entrevistados associam o conceito de CO a pontos fortes. Contudo, estes são associados a variáveis de controle ou análise interna para comparação de mercado, não fornecendo a compreensão necessária sobre as reais capacidades da organização. Constatou-se que, apesar da Marcopolo não trabalhar com o conceito de CO, ela possui 5 COs bem definidas: gestão flexível da produção; gestão do desenvolvimento de produto; gestão da marca e gestão de instalação em mercados externos. Além dessas CO já constituídas, identificaram-se outras duas em desenvolvimento.</p>

2016	<p align="center"><b>OBSTÁCULOS E BENEFÍCIOS NA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A PERCEPÇÃO DE CONSULTORES DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	<p>Marcelo Henrique Oliveira Henklain Rubens de França Teixeira Ana Eliza Bastos Vanessa Lukiano</p>	<p>Desde a década de 1980, empresas e pesquisadores investem em modelos de gestão de pessoas que favoreçam a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em situações de trabalho. O modelo de gestão por competências atende a esta demanda, mas poucas empresas o adotam. Com o objetivo de identificar os motivos dessa baixa adesão, foram entrevistados consultores de RH que atuam com esse modelo. Segundo esses consultores, o modelo tem baixa adesão porque existe desconhecimento de gestores e funcionários acerca dos reais princípios da gestão por competências e grande resistência à mudança de práticas tradicionais de administração e de trabalho. Sugere-se a realização de estudos que busquem desenvolver metodologias de ensino e formação de profissionais capazes de aplicar o modelo de gestão por competências, de modo a garantir a adesão de gestores e funcionários. Sem esses encaminhamentos, o modelo permanecerá como objeto de interesse exclusivo de pesquisadores, sendo subutilizado pelos empresários.</p>
2017	<p align="center"><b>SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM PEQUENA EMPRESA</b></p>	<p>Vanessa Santos de Oliveira Monica Cristina Rovaris Machado Elaine John</p>	<p>O estudo propõe a implantação do modelo de gestão por competência na empresa Alfa, considerada de pequeno porte. A pesquisa foi realizada por meio da metodologia qualitativa e descritiva, a estratégia de estudo de caso único, com técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada, observação direta e análise de documentos. Conclui-se que, a gestão por competência é resultado do processo construído por meio das informações levantadas na organização que serviram para aplicação de teorias aqui desenvolvidas, demonstrando o interesse na aprendizagem para adequação das competências e melhorias no desempenho dos colaboradores, transparência nas relações de trabalho, por meio da participação dos envolvidos no processo de mapeamento na organização.</p>
2020	<p align="center"><b>CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CASO GERDAU</b></p>	<p>Maria Paula Novakoski Perides,  Nágila Giovanna Silva Vilela, Carine</p>	<p>Nesse artigo é tratada a transformação da cultura organizacional e do modelo de gestão de pessoas. O objetivo consiste em analisar a interação entre a cultura organizacional e a gestão de pessoas por competências na siderúrgica Gerdau. A</p>

		Bastos Sousa, Joel Souza Dutra, Tania Casado	organização foi escolhida porque está passando por um processo de transformação cultural para ampliar a eficiência e a rentabilidade de suas operações. A análise de conteúdo subsidiou a análise dos dados, que foram discutidos a partir da literatura do campo. A partir dos resultados é notório o quanto a gestão de pessoas por competências é pertinente no processo de transformação da cultura organizacional.
2021	<b>A IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA</b>	Larissa Nardes, Shalimar Gallon, Elaine Taufer e Betina Magalhães Bitencourt	O estudo tem como objetivo analisar o desenvolvimento e a implantação de um modelo de GP com base na gestão por competências em uma IES privada. A é um estudo de caso qualitativo realizado em uma IES privada por meio de seis entrevistas e análise de documentos da IES. Os resultados mostram que o modelo facilitou a tarefa de gerenciar, possibilitando mais justiça e coerência no trato com as pessoas, eliminando parte da subjetividade inerente aos processos de avaliação, uma vez que se considerou o sistema como facilitador no processo de orientação aos profissionais, no que diz respeito a oportunidades de carreira e a priorização de programas de capacitação. O modelo proposto tem, ainda, o diferencial de lidar com categorias distintas de empregados – gestores, técnicos-administrativos e professores – que são regidos e avaliados por diferentes normativas educacionais, além das estratégias organizacionais comuns às empresas privadas.
2022	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM UMA REDE DE EDUCAÇÃO BÁSICA CONFESSIONAL</b>	Michelle Cianci Ostetto Tatiana Ghedine	O objetivo do trabalho foi mapear as competências organizacionais (COs) apropriadas para uma rede de educação básica profissional.. Através da análise de conteúdo, identificaram-se as COs apropriadas para redes de educação básica e as COs existentes na rede de educação pesquisada. Com base nestas informações, foram levantados os gaps entre as COs identificadas na rede estudada e as COs apropriadas, viabilizando uma proposta de diretrizes para a gestão de COs para a IASBE. Além da proposta de diretrizes apresentada para a IASBE, sugere-se uma matriz de COs que pode contribuir gerencialmente para qualquer rede básica

			de educação profissional. Outras contribuições mais teóricas foram: a possibilidade de inclusão de um novo nível de competitividade na classificação das CO, a seletiva articulada, e um framework que poderá auxiliar para o mapeamento de CO em instituições de educação.
--	--	--	---

Fonte: Dados coletados pelo autor (2023).

No estudo de 2015 sobre **“Gestão por Competências: Estudo de caso em algumas empresas de Maringá-Pr.”** foi relatado que em uma das empresas analisadas no estudo, o modelo de Gestão por Competências foi implementado já há alguns anos e até o ano em questão vinha colhendo ótimos frutos. Para a aplicação do modelo de gestão a empresa iniciou pontuando quais as competências necessárias para cada cargo, de forma que levasse em consideração tanto as habilidades técnicas quanto as habilidades comportamentais de cada indivíduo, logo em seguida, foi desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho que leva em consideração essas competências, de forma que permitisse que a empresa possa identificar as lacunas e forneça treinamento e desenvolvimento aos colaboradores que precisam melhorar em determinadas áreas.

Uma outra empresa estudada implementou a Gestão por Competências, porém encontrou alguns desafios, como por exemplo a resistência dos colaboradores em adotar essa abordagem, já que ela exige uma mudança de mentalidade e também de comportamento dos colaboradores, e além disso, a empresa teve dificuldades em identificar as competências necessárias para cada cargo, o que acabou por provocar um certo atraso considerável na implementação da abordagem. Ainda assim a empresa conseguiu superar esses desafios através de uma série de medidas, estas incluíam a realização de workshops e também de treinamentos para conscientizar os colaboradores acerca da importância do modelo de gestão, assim como da contratação de consultores externos para auxiliar na identificação das competências necessárias.

Como conclusão o estudo de caso atentou que a gestão por competências pode trazer inúmeros benefícios significativos para as empresas que a adotam, como por exemplo o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, e conseqüentemente uma maior satisfação dos colaboradores, mas é importante pontuar que a implementação da gestão por competências pode exigir esforços significativos, especialmente no que diz respeito à identificação das competências necessárias e à mudança de mentalidade dos colaboradores.

Interessa destacar que esses resultados corroboram com a concepção de Chiavenato (2006) e de Fidelis e Banov (2007) na qual denotam que o recrutamento interno tem um melhor aproveitamento do potencial das organizações, além de dar uma motivação extra aos atuais

funcionários, chamando atenção ainda, para investimento em treinamento no qual reduz os custos em comparação ao recrutamento externo, de modo ainda que se fazem presentes as relações não negativas entre a empresa e seus funcionários, de forma que a empresa ofereça chances e também a devida valorização dos funcionários com as promoções e também levando em conta o maior tempo de empresa, a chamada “prata da casa”.

Outra percepção referente aos resultados diz respeito aos aspectos relativos ao conjunto que compõe o contexto das organizações e a caracterização das nuances do mercado de trabalho. No que tange a essa acepção, Chiavenato (2005) refere-se que toda e qualquer empresa que possa disponibilizar algum tipo de oportunidade de trabalho em seu estabelecimento já faz parte do mercado de trabalho em si, de tal forma o mercado é tido como um sistema de busca e de oferta de vagas atrelados a uma função específica que vai variando de acordo com a necessidade que essa organização esteja precisando.

Nesse cenário a empresa se insurge no âmbito do mercado de trabalho que incorre constantemente de diversas mudanças nas quais predominam a preparação cada vez mais voltada para competências alinhadas com seus respectivos negócios, por parte daqueles que buscam sucesso em seu fazer profissional.

O artigo sobre **“Abordagem Gestão Por Competências na Construção da Estratégia Organizacional”** do ano de 2015, focou na implementação do modelo de gestão de forma que esta seja feita a partir da sistematicidade de etapas como a identificação das competências que sejam necessárias, pois a empresa deve buscar identificar as competências necessárias para alcançar seus objetivos estratégicos. Isso pode ser feito através de análise de cargos e atividades, além de entrevistas com gestores e colaboradores; a avaliação das competências existentes: pois, avaliar as competências dos colaboradores para entender se elas estão alinhadas com as necessidades da empresa, podendo ser feito através de testes, avaliações de desempenho, entre outros métodos; a identificação das lacunas de competências:

Por meio da comparação das competências necessárias e existentes, se torna possível identificar as lacunas de competências, que representam as áreas onde a empresa precisa investir em treinamento e desenvolvimento para alinhar as competências dos colaboradores com as necessidades estratégicas; do desenvolvimento de planos de desenvolvimento: pois, com as lacunas de competências identificadas, a empresa pode desenvolver planos de desenvolvimento para seus colaboradores, os mesmos podem incluir treinamentos, cursos, *coaching*, mentoria, entre outros métodos; e ainda, a integração da gestão por competências na estratégia organizacional: A gestão por competências deve ser integrada diretamente na estratégia organizacional como um todo, para que assim possa garantir que as competências dos colaboradores estejam alinhadas com

os objetivos da empresa, tal ação pode ser feita por meio de revisões de políticas de RH, planos de carreira e remuneração, e etc.

Dessa forma, percebeu-se que ao adotar o modelo de gestão na empresa, garantiu que seus colaboradores possuam as habilidades e conhecimentos necessários para alcançar os objetivos estratégicos resultando em uma equipe mais eficiente e efetiva, capaz de contribuir para o sucesso da organização. Essa percepção confirma o pressuposto de Dutra (2004/) no qual a gestão por competências apresenta diversas vantagens, tais como: alinhamento entre as competências dos colaboradores e as estratégias organizacionais; maior eficiência na gestão de pessoas, com foco em resultados; aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores; e desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no aprendizado contínuo e no aprimoramento das competências.

Destaca-se também as avaliações de desempenho voltadas para o mercado de trabalho, que são práticas de suma importância que buscam avaliar e selecionar os mais capacitados, de forma que seja dada ênfase nas suas realizações além de também nas competências e habilidades. Podem ser utilizadas de diversos métodos, tanto para ajudar a melhorar o desempenho, como para identificar problemas ou direcionar um funcionário para uma alocação mais adequada. As avaliações podem ser realizadas de ano em ano, a cada semestre, ou mesmo de forma trimestral, para ter uma frequência maior.

De qualquer modo, essas avaliações de desempenho se tornam um meio muito preciso para identificar os pontos fortes e os que precisam de uma atenção maior, além de também promover um feedback mais completo.

No artigo de 2016 sobre **“Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de Gestão por Competências: A Percepção De Consultores De Recursos Humanos”** foi estabelecido que o modelo de gestão por competências tem se tornado cada vez mais relevante para as organizações, pois permite identificar e desenvolver as competências necessárias para o desempenho das funções dos colaboradores, alinhando assim o desenvolvimento individual com os objetivos estratégicos da empresa.

Na implantação desse modelo de gestão surgem alguns obstáculos que podem dificultar sua efetividade, alguns destes são: falta de apoio e comprometimento da alta administração; resistência dos colaboradores; falta de recursos financeiros e tecnológicos; falta de conhecimento e habilidades dos gestores para a gestão por competências; e falta de clareza na definição de competências. No entanto, ainda que houvessem estes obstáculos, estes eram superados pelos benefícios, que são: melhoria na gestão do desempenho; aumento da produtividade e qualidade do trabalho; melhoria na comunicação e feedback; desenvolvimento profissional e pessoal dos

colaboradores; e alinhamento entre as competências dos colaboradores e as necessidades da organização.

Contudo, o artigo em questão destacou a importância da gestão por competências para o sucesso das organizações, mas também ressaltou a necessidade de superar os obstáculos para sua implantação efetiva, contando com o envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos no processo. Nesse sentido, Rabaglio (2008) destaca que a definição de competência se baseia em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes bem específicas que permitem que o indivíduo possa desempenhar determinadas tarefas em qualquer situação, e de forma eficaz e no complemento dessa concepção, tem-se Felipe (2013) no qual defende que as competências podem também serem constatadas como a maneira pela qual a empresa deseja ser conhecida pela sociedade, a sua missão, visão, e valores, todos transformados em conhecimentos, atitudes e habilidades.

Um ponto que merece destaque é a melhoria da comunicação no mercado de trabalho, visto que é uma parte essencial para o sucesso dos Recursos Humanos de uma empresa, já que com uma comunicação eficaz, influenciará diretamente no aumento de produtividade e na criação de um ambiente de trabalho saudável, e também terá influência direta no mercado de trabalho atuando como um todo.

As melhorias podem ser feitas estabelecendo canais eficazes de comunicação tanto dentro da empresa quanto com o mercado, promover uma comunicação transparente, além de também manter essa comunicação frequente, pois fortalecendo ela na empresa, conseqüentemente haverá um fortalecimento com o mercado.

O estudo de caso realizado no ano de 2017 sobre **“Sistema de Gestão por Competência em pequena empresa”** possibilitou que algumas orientações acerca desse modelo de gestão fossem feitas num passo a passo, como sendo o primeiro passo a identificação das competências alinhadas com os objetivos da empresa, através de uma análise criteriosa de cargo em cargo, seguidos por uma série de entrevistas com os colaboradores para que assim se possa traçar os objetivos futuros, após isso se faz necessário uma avaliação no que diz respeito à competência individual de cada colaborador. Esses passos devem ser seguidos à risca para uma melhor aplicação do modelo de gestão, e é importante que sejam traçados de forma personalizada para cada colaborador, para que se possa obter uma maior precisão.

Os resultados contribuem para a compreensão que é de suma importância que a empresa estruture um bom sistema de avaliação de desempenho que considere não apenas os resultados alcançados, mas também as competências desenvolvidas pelos colaboradores, podendo também

ser usadas como base para a definição de metas para a empresa, e para os colaboradores em sua particularidade.

Dessa forma, ratifica-se no pensamento de Chiavenato (2005), que a gestão por competências é uma forma de administrar as pessoas com base na capacidade individual de cada um. Sendo ainda, que a Gestão por Competências tem seus conceitos baseados nos processos de identificação, avaliação e desenvolvimento das competências dos funcionários.

A empresa necessita de uma cultura de reconhecimento e valorização das competências dos colaboradores, tal cultura pode ser implementada por meio de programas que possam incentivar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, além de também, é claro, promoções e remunerações condizentes com o cargo.

O modelo de gestão trouxe para a empresa uma grande melhoria tanto em seu desempenho no mercado de trabalho quanto na satisfação individual e profissional de cada membro, o que possibilitou um trabalho melhor, mais produtivo, o que alavanca o reconhecimento da empresa pelo mercado, mesmo que esta seja de pequeno porte.

O artigo de 2020 que enfatiza a **“Cultura Organizacional e Gestão por Competências: Caso Gerdau”** concluiu que a Gerdau, uma das maiores empresas de aço do mundo, é um exemplo de como as áreas de cultura organizacional, e a de gestão por competências podem ser integradas para criar uma cultura empresarial de sucesso. A cultura organizacional da Gerdau é baseada em três valores fundamentais: foco no cliente, valorização das pessoas e excelência na gestão. Esses valores são incorporados em todas as áreas da empresa e são a base para a gestão por competências. A empresa acredita que seus colaboradores são seu maior ativo e, portanto, investe em seu desenvolvimento e capacitação constantes.

A gestão por competências da Gerdau é baseada em um modelo que define as competências necessárias para cada cargo dentro da empresa. Esse modelo é usado para avaliar o desempenho dos colaboradores e identificar áreas de melhoria. A empresa oferece programas de treinamento e desenvolvimento para ajudar seus colaboradores a adquirir as competências necessárias para realizar suas tarefas com excelência. Fora isso, a Gerdau incentiva a colaboração e a troca de conhecimentos entre seus colaboradores, por meio de programas de mentoring e coaching. A empresa também valoriza a diversidade e inclusão, criando um ambiente de trabalho acolhedor e inclusivo para todos os colaboradores.

Diante disso, tais percepções ancoram-se na afirmação de Dutra (2004) que se de um lado há as organizações, do outro lado há as pessoas, cada qual com suas competências, que podem estar ou não alinhadas com os objetivos da empresa, quando há esse alinhamento, há também um processo de troca de competências, no qual a empresa transfere parte de seu patrimônio buscando



enriquecer as pessoas para que estas possam estar mais preparadas para as adversidades no âmbito profissional e pessoal dentro e fora da organização.

Assim, a integração da cultura organizacional e da gestão por competências da Gerdau tem resultado em um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, onde os colaboradores são motivados a buscar constantemente a excelência e a contribuir para o sucesso da empresa. Esse modelo de gestão tem sido fundamental para a Gerdau manter sua posição de liderança no mercado e continuar a crescer de forma sustentável.

O mercado de trabalho para a Gerdau se mostrou bastante promissor com a adoção e posteriormente inovação promovidas pela gestão por competências, pois trouxe uma nova abordagem de gestão para a empresa poder lidar com qualquer crise interna ou externa, além de também deixar seu padrão de competitividade e excelência em alta no mercado.

O estudo de 2020 sobre **“A Implantação de um modelo de Gestão de Pessoas com base na Gestão por Competências em uma instituição de Ensino Superior privada”** estabeleceu que a implantação do modelo de gestão na instituição estudada teve início em 2008 devido ao crescimento desordenado que esta apresentava naquele momento, necessitavam muito de mão de obra e de lideranças responsáveis para guiar o processo.

A primeira mudança feita na instituição foi a no próprio sistema de gestão anterior que não era tão eficaz, com isso foi necessário um mapeamento das competências para se ter um norte, e após isso foi feito o esboço das diretrizes, seguido pelo desenvolvimento das políticas, e por fim a construção do modelo de gestão em si.

Após construído e implantado, o modelo se mostrou eficiente na elaboração de planos de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, oferecendo capacitações que possam impulsionar a carreira dos colaboradores e também incentivá-los a continuar na instituição. O modelo de gestão se mostrou muito eficaz também em superar os obstáculos de diferenças que haviam entre as categorias dos colaboradores (gestores, técnicos-administrativos e professores), levando em consideração as competências de cada um e buscando sempre capacitar ainda mais as mesmas.

O estudo mostrou a importância de se ter um modelo de gestão que priorize políticas e práticas alinhadas entre si para que os resultados possam seguir de acordo com os objetivos organizacionais, além disso o estudo serve como mais um incentivo para a pesquisa sobre Gestão por Competências visto que é um tema um pouco escasso no país.

Esses resultados demonstram alinhamento com a proposta de Fleury (2000) na qual constatou que as competências podem ser traduzidas em responsabilidade, superação, e também ao atingimento de metas. Atualmente as competências no seu termo propriamente dito são usadas para afirmar se a pessoa tem a qualificação necessária para a realização de determinada tarefa.

Até mesmo o mercado de trabalho das instituições privadas pode se beneficiar com a adoção deste modelo de gestão, já que promove um serviço cada vez mais capacitado, o que eleva o nome da instituição e deixa ela cada vez mais reconhecida, já que o que o mercado espera de uma instituição de ensino é nada menos que a excelência.

O trabalho feito em 2022 que trata da “**Gestão por Competência em uma rede de Educação Básica Confessional**” relatou que a rede possui um forte compromisso com a educação de qualidade e com a formação integral dos alunos. Para isso, conta com um quadro de professores e funcionários altamente qualificados e comprometidos com os valores e princípios da instituição, assim sendo, também por conta da Gestão por Competências adotada na instituição.

A gestão por competência é uma ferramenta que tem sido utilizada na IASBE para identificar as competências necessárias para o bom desempenho dos professores e funcionários em suas atividades. Para isso, é realizado um mapeamento das competências requeridas para cada função, a fim de identificar as habilidades e conhecimentos necessários para o cumprimento das responsabilidades de cada colaborador, e é a partir desse mapeamento que a instituição pode desenvolver programas de capacitação e treinamento para seus colaboradores, de modo a aprimorar suas competências e habilidades. Além disso, a IASBE utiliza a gestão por competência como uma ferramenta de avaliação de desempenho, na qual são avaliados não apenas os resultados obtidos, mas também as competências e habilidades utilizadas para alcançá-los.

A adoção da gestão por competência na IASBE tem trazido diversos benefícios para a instituição. Dentre eles, podemos destacar a melhoria na qualidade do ensino, que busca desenvolver as competências dos professores, e assim a instituição consegue oferecer um ensino de maior qualidade aos seus alunos, o aumento da produtividade, que é desenvolvido de forma particular para as competências necessárias de cada função, dessa maneira a instituição consegue aumentar a produtividade de seus colaboradores, a redução de custos que é obtida por consequência do aumento de capacitação dos colaboradores atuantes, o que acaba por dispensar a contratação de novos, e uma melhoria no clima organizacional como um todo, pois ao oferecer programas de capacitação e treinamento, a instituição demonstra preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores, o que contribui para a melhoria do clima organizacional.

Os resultados do estudo remetem as premissas de Fleury (2000), onde define competência como "a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para solucionar problemas e enfrentar situações diversas". E ainda, os resultados demonstram que a Gestão por Competência se caracteriza como ferramenta de gestão na qual é possível vislumbrar potencialidades das competências individuais para harmonia com as competências organizacionais necessárias ao desenvolvimento da empresa.

Pode não ser tão comum, porém mesmo as redes de educação profissionais também adotam o modelo de gestão por competências, já que de alguma forma estas redes estão atuando no mercado de trabalho e precisam se manter adaptadas a ele mesmo que tenham seus próprios princípios. Ainda que se mantenham firmes nesses princípios, a adoção da gestão por competências trouxe um novo horizonte para a instituição do trabalho apresentado, o que possibilita cada vez mais um crescimento futuro, seguido de um reconhecimento ainda maior, e pode até mesmo inspirar outras instituições a adotarem o mesmo modelo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo identificar como as empresas tem atuado no mercado de trabalho através da gestão de competências a partir da revisão bibliográfica dos trabalhos publicados de 2015 a 2022. Diante disso, os resultados apontam que mesmo que os trabalhos abordem sobre diferentes cenários, eles têm o mesmo tema de fundo, a Gestão por Competências, e todos, sem nenhuma exceção mostraram o quão esse modelo de gestão se provou ser eficiente para alavancar o gerenciamento de uma empresa/organização, seja ela de qual porte ou mercado for. Afinal de contas, é um modelo de gestão que busca sempre inovar, melhorar, trazer mais capacidade e até mesmo evoluir as que já existem.

Contudo, entende-se que embora dada sua importância, é um tema que não é tão abordado quanto se deveria no mercado, já que algumas empresas mantêm uma ideologia bem conservadora, fechada, o que acaba refletindo em uma gestão estagnada, ou até mesmo frágil, visto que estas empresas ainda se prendem a conceitos e gestões ultrapassados que podem ter sido eficientes na época de sua criação e também em seu auge, mas que não buscaram se adaptar às novas tendências em seus respectivos mercados. A aplicação da Gestão por Competências busca sempre o melhor da empresa, inovando, reconhecendo as capacidades da empresa e de seus colaboradores, e trazendo meios para que essas capacidades evoluam e se mantenham constantes no processo, à esse “melhor” pode até mesmo já estar dentro dela escondido, porém muitas vezes sob a sombra de uma gestão ineficaz, e é aí que a Gestão por Competências vem desempenhar seu papel.

Destaca-se ainda, que com as mudanças que o mercado de trabalho vem sofrendo ao longo do tempo, é necessário que novas exigências sejam feitas ao perfil daqueles que almejam a conquista de uma vaga em uma organização, as etapas de recrutamento e de seleção precisam aumentar ainda mais os seus critérios para testar o preparo dos candidatos, assim como suas habilidades, conhecimentos e proatividade.

Acerca das competências que os profissionais necessitam ter para que possam executar uma boa função, as principais foram a de identificar e prever problemas e crises em potenciais, analisar, e solucionar, além de também estar na linha de frente no processo de tomada de decisões, e implantar mudanças nas organizações, inovando, acompanhando as novas tendências de mercado da atualidade, lidando bem com as adversidades e conflitos que podem ocorrer durante esse processo.

Sugere-se que outros estudos sejam realizados para acompanhamento do desenvolvimento da temática no decorrer do tempo para que gestores, profissionais, assim como acadêmicos em geral, tenham acesso a novas descobertas e possam direcionar suas respectivas tomadas de decisões, em termos organizacionais e ainda, direcionar novas diretrizes para estudos no âmbito científico.

## REFERÊNCIAS

AIRES, Ana. **Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeseleccao.htm> acesso em: 04 Mar 2023.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

BRÉMOND, Janine; GÉLÉDAN, Alain. **Dictionnaire des théories et mécanismes économiques**. Paris: Hatier Paris, 1984.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. N. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHAHAD, José Paulo Z. **Tendências recentes no mercado de trabalho pesquisa de emprego e desemprego**. *São Paulo Em Perspectiva*, v. 17, n. 3-4. p. 205-217, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel da Gestão do Talento Humano**. 5.ed. São Paulo: ATLAS, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração: O essencial em Teoria Geral da Administração**. 2.ed. São Paulo: Manole, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas: Como agregar talentos à empresa.** 7. ed. São Paulo: Manole, 2007, p. 25.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações: /** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUBAR, R. **Administração.** 2.ed. São Paulo: Thompson, 2010.

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

FELIPPE, M. I. **Identificação das necessidades de treinamento por competência.** In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores). Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

FERREIRA, Patricia I. *Série MBA Gestão de Pessoas - Gestão por Competências.* Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2015.

FIDELIS, Gilson Jose; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica.** 2.ed.- São Paulo: Érica, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

GHEDINE, T. (2015). **Abordagem Gestão por Competências na Construção da Estratégia Organizacional.** Revista Alcance, 22(2), 278-297.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. GIL,

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão.** Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

HENKLAIN, M. H. O.; TEIXEIRA, R. F.; BASTOS, A. E.; LUKIANOU, V. **Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humanos.** Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 7, n. 1, p. 1441-1465, 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José. **Dicionário de Administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade; **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos 2007**. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2023.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**, 1. ed. São Paulo, Atlas: 2000.

NARDES, Larissa et al. **A Implantação de um modelo de Gestão de Pessoas com base na Gestão por Competências em uma Instituição de Ensino Superior Privada**. Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 14, n. 2, p. 69-94, 2021.

ODERICH APUD BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construtor?** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08- 15, 2001.

OLIVEIRA, V. S.; MACHADO, M. C. R.; JOHN, E. **Sistema de gestão por competência em pequena empresa**. Navus Revista de Gestão e Tecnologia, v. 7, n. 3, p. 46-59, 2017.

OSTETTO, Michelle Cianci; GHEDINE, Tatiana. **Gestão por Competência em uma rede de Educação Básica Confessional**. Revista Ciências Administrativas, v. 28, ed. 11881, p. 1-14, 2022.

PARANDIU, Isadora Deisepe Volf; DE MENDONÇA, Maicon Teixeira; MISUNAGA, Haroldo Yutaka. **Gestão por Competências: Estudo de caso em algumas empresas de Maringá-Pr**. Caderno de Administração, Maringá, v. 23, n. 2, p. 27-39, 25 nov. 2015.

PERIDES, Maria Paula Novakosk et al. **Cultura Organizacional e Gestão por Competências: Caso Gerdau**. Revista de Administração FACES Journal, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 26-46, 2020.

RABAGLIO, M.O. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

REICH J. V. F. **Formação de administradores em mercado de trabalho**. Porto Alegre: UFRGS, PPGA, 1998.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva 2005.

SVEIBY, K. **A Nova Riqueza das Organizações**. Ed. Campus, 1998

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UFDPar  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA PÚBLICA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 30 dias do mês de março de 2023, às 15 horas, em sessão pública na sala 704 do Bloco de Administração, da Universidade Federal do Delta do Parnaíba-UFDPar, na presença da Banca Examinadora presidida pelo(a) Professor(a) Dr.<sup>a</sup> Darlene Silva dos Santos e composta pelos examinadores:

1. Prof. Me. Ronaldo Portela de Oliveira
2. Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Celina Maria de Souza Olivindo,

O(a) aluno(a) FRANCISCO AGUIAR DE BRITO JÚNIOR apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO DE TRABALHO POR MEIO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS, como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de Bacharelado em Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela Aprovação do referido trabalho, divulgando o resultado formalmente ao aluno e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelos demais examinadores e pelo aluno.

Parnaíba, 30 de março de 2023.

*Darlene Silva dos Santos*

Presidente – Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Darlene Silva dos Santos

*Ronaldo Portela de Oliveira*

Examinador 01 – Prof. Me. Ronaldo Portela de Oliveira

*Celina Maria de Souza Olivindo*

Examinador 02 – Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Celina Maria de Souza Olivindo

*Francisco Aguiar de Brito Júnior*

Aluno - Francisco Aguiar de Brito Júnior