

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, POSSIBILIDADES E LIMITES**

VICTORIA COSTA DE FREITAS<sup>1</sup>; FRANCIELLE MOLLON<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Pelotas – [victoriafreitas@live.com](mailto:victoriafreitas@live.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pelotas – [franmolon@yahoo.com.br](mailto:franmolon@yahoo.com.br)

### **1. INTRODUÇÃO**

O presente trabalho apresenta discussões sobre o modelo de Gestão por Competências, de caráter interpretativo tendo como objetivo realizar uma revisão de conteúdos acerca das possibilidades e limitações sobre a temática bem como apresentar o que está sendo discutido a respeito de sua importância. Para compor as ideias dessa pesquisa, foram consultados estudos científicos sobre o tema.

Destaca-se que o desenvolvimento da gestão por competências não é um assunto novo, embora, nos últimos tempos, seja mais citado e aplicado nas organizações. O conceito, a importância na coletividade de uma empresa, possibilidades de melhora que a implantação gera e os limites gerados por falta de aprofundamento no assunto, ampliam os estudos de gestão. No ponto de vista de Fleury (2000, p.187) o conceito de competências significa, “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

De acordo com Kuenzer (200, p.16), “É preciso considerar que o conceito de competências, por seu caráter polissêmico, tem ocasionado diversas interpretações e nem sempre com clareza epistemológica.” Assim, esse trabalho mostra possibilidades e conceitos, com a vantagem competitiva que o modelo permite às empresas e colaboradores, alertando para a falta de interesse referente ao tema.

### **2. METODOLOGIA**

Foram realizadas consultas em base de dados científicas de acesso livre para a construção do presente trabalho e por conseguinte, fez-se uma síntese nos resultados encontrados, abrangendo o objetivo encontrado. Os resultados obtidos servem como argumentação para implementar o modelo nas organizações. As literaturas abordam, em sua maioria, educação, gestão e trabalho, através de fatos como educação profissional, perspectivas acerca do assunto, aprendizagem profissional e estudantil.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Um dos conceitos sobre competência advém dos estudos de vantagem competitiva, que surge através de empresas, política e setores públicos, e seus recursos e capacidades dinâmicas. Seguindo esta lógica, é preciso basear-se em

três fatores: heterogeneidade, sustentabilidade e apropriação. A heterogeneidade pode ser identificada quando se aponta um perfil único de recursos e capacidades; a sustentabilidade é a condição fundamental para que a vantagem competitiva se mantenha, ou seja, é necessário utilizar de subsídios para que essa vantagem não se torne algo passageiro; a apropriação se trata da habilidade organizacional de exploração de recursos e capacidades. Segundo Barbosa E Cintra (2012, p.10) “As três condições são consideradas necessárias e nenhuma por si só é suficiente, isoladamente, para garantir a vantagem competitiva empresarial no longo prazo.”

Neste sentido, Barbosa (2016, p.57) nos diz que a competência “é uma prática avaliativa cujo foco está centrado no processo de construção do conhecimento e não na transferência e memorização do saber [...]”. Sendo assim, percebemos que o meio tradicional de decorar assuntos, não se encaixa no modelo de competências.

Segundo Scianni e Barbosa (2009, p.85), “As entregas realizadas pela organização estão intimamente ligadas ao contexto externo, e daí em diante as demais dimensões devem ser ‘projetadas’ para atender a tais demandas.” As empresas vêm investindo na qualificação dos funcionários a partir de capacitações a fim de aperfeiçoar competências técnicas para lidar com os fatores externos, como crises, que dificultam a gestão por competências, e, mesmo que contraditório, essas situações fazem com que o modelo seja muito importante. Essa importância, vem da competição entre países, advinda da economia mundial, afetando organizações e, por conseguinte, os indivíduos.

Alguns autores afirmam que competências facilitam conhecimentos através de uma nova aprendizagem, fora do padrão de decorar conteúdos e conceitos concentrando na evolução pessoal. O pensar, agir e sentir – que são indissociáveis - explicam bem as competências, pois demonstra puramente a individualidade, já que, cada ser é pensa, age e sente de uma forma única. Alguns autores, compreendem que as competências possibilitam a aquisição de saberes e conhecimentos por uma nova aprendizagem e transformações, ou seja, sai do modelo padrão de decorar conteúdos, aprender conceitos e concentra na performance, na evolução pessoal.

Conforme Barbosa E Scianni (2006, p.10), “A competência é apreendida e desenvolvida a partir da tomada de consciência do que se aprendeu, do que se tinha e do potencial de transferir o conhecimento gerado para outros contextos, pessoas ou grupos.” Através dessa afirmação, fica evidente a necessidade de considerar toda a complexidade do indivíduo e não só seu currículo.

O limitado entendimento sobre competências não é unânime nem, perfeitamente, claro. Isso mostra a causa da incompatibilidade com a realidade da formação profissional, pois essa noção não foi desmitificada e o padrão de ensino, em sua maioria, ainda não passou por uma ressignificação. Assim, não temos muitos locais onde exista um ensino que possibilite o aperfeiçoamento das habilidades pessoais do indivíduo.

Segundo Fischer (1998, p. 108), “se o ambiente é competitivo, e se as competências humanas constituem-se em diferenciais desta competitividade, a palavra de ordem é buscar estratégias de gestão específicas e inovadoras (...)” Ou seja, os limites sempre estarão presentes, pois as gestões aliadas ao modelo de competências estarão em constante inovação. E, para que o entendimento e a aplicação do modelo tenha sucesso, é necessário não limitar-se somente ao conhecimento.

#### 4. CONCLUSÕES

A partir das leituras encontradas e da sistematização dos principais resultados, compreendeu-se que a gestão por competências é implantada nas empresas em busca de uma vantagem competitiva, gerada pela melhora no clima organizacional e na exploração positiva dos saberes individuais.

Ainda assim, a falta de aprofundamento no assunto, e há um limite da sua abrangência. Sendo assim, percebe-se a necessidade de criar uma abordagem que supere as limitações, projetando meios de educação para trabalhadores, considerando o contexto de atuação e suas entregas necessárias.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; CINTRA, Leandro Pinheiro. **Inovação, competências e desempenho organizacional: Articulando construtos e sua operacionalidade.** São Paulo, v. 4 n. 1, p. 31-60, 2012

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; SCIANNI, Marcelo Alvim. Competências organizacionais e sua transferência aos indivíduos: Um estudo junto a empresa de base tecnológica localizada em Minas Gerais. XXIV **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica.** Gramado, 2006

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; SCIANNI, Marcelo Alvim. Limites e possibilidades teóricas da articulação entre competências organizacionais e individuais: em direção a um novo constructo? **B. Téc. Senac. Rio de Janeiro**, v. 35 n.3, 2009

BARBOSA, Paulo Roberto. O Processo De Avaliação da Aprendizagem por competência como prática pedagógica de sala de aula pereira. **Revista Olhar Científico** – Faculdades Associadas de Ariquemes , v. 02, n.1, 2016.

FISCHER, André Luís. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** Tese (Doutoramento) Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 5,n. spe,p. 183-196, 2001.

KUENZER, Acácia. **Ensino médio e profissional: as políticas do Estado neoliberal.** São Paulo 3. ed. Cortez, 2001.