

**Gestão por Competências em Recursos Humanos**  
**Management by Competencies in Human Resources**  
**Gestión por Competencias en Recursos Humanos**

Recebido: 07/06/2020 | Revisado: 09/06/2020 | Aceito: 24/06/2020 | Publicado: 05/07/2020

**Ariana Carmem Antunes da Costa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1872-4077>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: [arianacarmem@hotmail.com](mailto:arianacarmem@hotmail.com)

**José Glenio Medeiros de Barros**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6902-599X>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: [glenio.barros@gmail.com](mailto:glenio.barros@gmail.com)

**Antonio Carlos de Lemos Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4424-8759>

Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: [antonio.lemos@fgv.br](mailto:antonio.lemos@fgv.br)

**Nilo Antonio Souza Sampaio**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6168-785X>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: [nilo.samp@terra.com.br](mailto:nilo.samp@terra.com.br)

**José Wilson de Jesus Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0033-2270>

Centro Universitário Teresa D'Ávila, SP, Brasil

E-mail: [jwjsilva@gmail.com](mailto:jwjsilva@gmail.com)

**Resumo**

A presente pesquisa constituiu-se em um estudo bibliográfico sobre a gestão por competências em recursos humanos nas organizações em geral. Abordando os conceitos de competência que devem ser entendidos como um conjunto de capacidades humanas que justificam um alto desempenho por meio de habilidades, conhecimentos e atitudes. Estes estão associados à ideia de agregação de valor e são expressos pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos. A gestão por

competência, por sua vez, possibilita detectar de forma consistente as capacidades individuais percebidas pelos funcionários como desenvolvidas e que os capacitam a realizar suas atividades funcionais, identificando as lacunas entre aquelas desejadas e as existentes, propondo o desenvolvimento permanente e colocando-as em prática para agregar valor a organização. Para o desenvolvimento desse estudo foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica, onde se considerou as dimensões da competência que são interdependentes e englobam questões técnicas, cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho e também a atuação dos recursos humanos no que se refere à temática em questão.

**Palavras-chave:** Gestão; Competência; Organização.

### **Abstract**

The present research was constituted in a bibliographic study about the management by competences in human resources in organizations in general. Addressing concepts of competence that should be understood as a set of human capacities that justify high performance by means of skills, knowledge and attitudes. These are associated with the idea of adding value and are expressed by behaviors that a person manifests at work and by consequences of those behaviors. Competency-based management, in turn, makes it possible to consistently detect individual capacities realized by employees as developed and that enable them to carry out their functional activities, identifying gaps among those desired and existing ones, proposing permanent development and placing them in practice to add value to the organization. For development of this study, an extensive bibliographic research was carried out, which considered the dimensions of competence that are interdependent and encompass technical issues, cognition and attitudes related to work and also performance of human resources with regard to the subject in question.

**Keywords:** Management; Competence; Organization.

### **Resumen**

La presente investigación se constituyó en un estudio bibliográfico sobre la gestión por competencias en recursos humanos en las organizaciones en general. Abordar los conceptos de competencia que deben entenderse como un conjunto de capacidades humanas que justifican el alto rendimiento a través de habilidades, conocimientos y actitudes. Estos están asociados con la idea de agregar valor y se expresan por los comportamientos que la persona manifiesta en el trabajo y por las consecuencias de esos comportamientos. La gestión basada en competencias, a su vez, permite detectar consistentemente las capacidades individuales

percibidas por los empleados como desarrolladas y que les permiten llevar a cabo sus actividades funcionales, identificando las brechas entre las deseadas y las existentes, proponiendo un desarrollo permanente y ubicándolas en la práctica para agregar valor a la organización. Para el desarrollo de este estudio, se llevó a cabo una extensa investigación bibliográfica, que consideró las dimensiones de competencia que son interdependientes y abarcan cuestiones técnicas, cognición y actitudes relacionadas con el trabajo y también el desempeño de los recursos humanos con respecto al tema en cuestión.

**Palabras clave:** Administración; Competencia; Organización.

## 1. Introdução

Ao longo das últimas décadas as organizações vêm vivenciando dificuldades com a necessidade crescente de adaptação à velocidade das mudanças em especial técnicas e tecnológicas com reflexos sobre o modo de gerenciar a capacitação dos colaboradores para os cargos e funções disponíveis. Nesse sentido, torna-se relevante conhecer e aprimorar o perfil do trabalhador, notadamente com a identificação e o desenvolvimento das suas competências, uma vez que estas constituem diferencial competitivo para atender as necessidades de oportunidades de negócios, atingir os objetivos internos da organização, bem como para fazer frente às necessidades competitivas em função da concorrência entre as empresas.

Nesse contexto, o presente trabalho buscou evidenciar a relevância da gestão por competências nas organizações e o papel do setor dos recursos humanos como modelo gerencial indutor do desempenho superior de pessoas no ambiente laboral. Com o objetivo de analisar as diferentes abordagens existentes sobre competência que contribuem para o conhecimento e desenvolvimento dos recursos humanos em organizações públicas e privadas, busca-se compreender como a gestão por competência auxilia o desenvolvimento das capacidades individuais. Para isso, o estudo de abordagem qualitativa foi realizado por meio de análises decorrentes de pesquisas bibliográficas sobre o tema relacionado a gestão por competências. Nesse sentido, segundo Camargo (2013), a gestão por competência possibilita detectar as capacidades individuais percebidas pelos funcionários como desenvolvidas e que os capacitam a realizar suas atividades funcionais, identificando as lacunas entre aquelas desejadas e as existentes, propondo o desenvolvimento permanente e colocando-as em prática para agregar valor à organização.

Para se alcançar os objetivos estabelecidos, o trabalho foi desenvolvido por meio de extensa pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2008) se define como:

[...] pesquisa que inclui material impresso, como livros revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado na internet. (GIL, 2008. p. 29)

Desta forma, foram realizadas pesquisas bibliográficas nas principais bases de dados virtuais como o Google Acadêmico (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, Biblioteca Científica Eletrônica On-line SciELO, Periódicos Capes). Esses sites disponibilizam centenas de revistas, artigos, teses e dissertações científicas, entre outros. Como critério de seleção utilizou-se os seguintes descritores “gestão de pessoas”, “competências” e “recursos humanos”, estabeleceu-se a regressão de até dez anos de publicações para selecionar os textos digitais que fizeram parte da revisão. Outras fontes consideradas para a elaboração do “texto” foram livros e revistas que abordavam o tema.

## **1.2 - Revisão Bibliográfica**

### **1.2.1 Conceituando Competência**

Para um entendimento mais abrangente sobre o tema do presente trabalho fez-se necessário conceituar o que seria competência dentro do aspecto analisado, utilizando como referências autores tais como: Dutra (2007, 2008, 2009, 2013), Le Boterf (2003), Fleury (2001, 2003, 2015) e Kuenzer (2006). Para efeito deste artigo, as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.

Camargo (2013) esclarece que em seu original latino, *competentia* significa proporção, simetria. Um indivíduo competente é aquele capaz de avaliar e agir adequadamente frente a uma determinada situação, tomando providências proporcionais à gravidade dos fatos ocorridos, ou seja, reagir na mesma medida (simétrica) dele partindo-se da premissa de que competência não é só o resultado dos conhecimentos que se tem e nem de treinamento. As características dos indivíduos e do contexto em que as ações estão inseridas atuam sistematicamente sobre os efeitos gerados pela competência. Segundo esse mesmo autor, um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma

separada da ação. Neste sentido, é comum afirmar que a competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Para Fleury (2001), a palavra competência é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Lexicalmente o termo significa “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Para esses autores o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.

De acordo com Dutra (2007), o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega em um determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Essa construção do conceito de competência explica de forma mais adequada o que se observa na realidade das empresas que atuam no Brasil.

Segundo Brandão (2005), o surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações. Assim, as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia. A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional. Esse desempenho, conforme os autores, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. É importante ressaltar, ainda, que alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou mesmo a organizações. É possível, então, classificar as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas).

Le Boterf (2003) afirma que a caracterização de competência, no âmbito do profissionalismo, só passou a ser importante no decorrer dos anos 1980. Na década de 1970, era a noção de “qualificação” que dominava. No entanto, esse termo não se configurava nos dicionários de psicologia. As noções de competência e de profissionalismo parecem mais adaptadas à gestão da mobilidade profissional do que àquela de qualificação, mais apropriada a um contexto de estabilidade das profissões. A evolução do contexto de trabalho (novas

tecnologias, novas organizações de trabalho, gestão dos fluxos, transversalidade, etc.) induz uma elevação do nível de profissionalismo e uma recomposição das funções e dos ofícios. Desta forma, a polivalência, a multifuncionalidade e a capacidade de cooperar adquirem importância. Assim, a produção não é mais ou não será mais o que era, ela incorpora uma parcela crescente de inteligência para fazer frente às exigências de renovação, de reatividade, de flexibilidade e de complexidade.

Lustri et al. (2005) consideram a competência como um conjunto de saberes: saber fazer, saber ser, saber agir, saber aprender, saber mobilizar e utilizar recursos, saber empírico, saber teórico, saber meio, saber procedimental, saber emocional etc. Tais saberes se localizam entre os níveis mais objetivos do indivíduo, como por exemplo, os saberes teóricos, e os níveis mais subjetivos, como os saberes cognitivos. As competências podem ser caracterizadas como individuais, que consistem em um conjunto de conhecimentos combinados e colocados em prática a serviço da organização para gerar resultados de valor. E também a organizacional, que é a capacidade de conectar os indivíduos em uma rede de competência coletiva, capaz de criar vantagem competitiva, gerando efetivamente resultados de valor para o negócio e seus *stakeholders*.

Ainda sobre os dizeres de Lustri et al. (2005), infere-se que a organização depende dos indivíduos para a formação da sua base de conhecimentos e competências e o conhecimento individual é o ponto de partida para a concretização desse processo. Porém, apenas a informação não é suficiente. O conhecimento dos indivíduos deriva da combinação entre informação, interpretação, reflexão e posterior experimentação dentro de um contexto. Para que os indivíduos se sintam estimulados a realizar esse processo interno de transformação de informações em conhecimento, é necessário que encontrem significado nesse aprendizado. Para formar o conhecimento organizacional o indivíduo precisa exteriorizar seu conhecimento, que se forma em duas dimensões – uma tácita e outra explícita. O conhecimento individual pode ser disponibilizado para o aprendizado do grupo e disseminado para todos os níveis organizacionais. Formado o conhecimento individual, ele precisa ser transferido para outros indivíduos e grupos para se transformar em conhecimento organizacional, que está no nível externo do indivíduo.

Embora haja mudanças no comportamento dos trabalhadores e nas estruturas das empresas, as carreiras voltadas a organizações fortemente estruturadas ainda têm seu lugar no atual cenário do trabalho. Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. A grande influência social dos interesses das companhias proporcionou à visão decorrente das teorias

tradicionais a noção de que o desenvolvimento profissional é predominantemente determinado pelos interesses das empresas e que mudanças organizacionais fatalmente ocasionam mudanças nos comportamentos de carreira. A necessidade de flexibilidade impõe-se às organizações para sua atuação em um ambiente altamente competitivo, o que leva à tendência de que elas próprias se tornem organizações sem fronteiras. Essas organizações atuam em mercados abertos de trabalho que permitem aos indivíduos e empresas experimentar e aprender continuamente, recombinação conhecimento local, qualificações, competências e tecnologias (Dutra, 2009).

De acordo com Fleury (2003), os recursos da empresa, consubstanciados em competências e capacitações, criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados. Recomenda-se que se deva ser encarada como uma forma de aprendizagem e experiência corporativa em termos de combinar maior eficiência com complexidade e mudanças. Em empresas competitivas pode ser difícil explicar o sucesso a partir da identificação de seus específicos pontos fortes, competências essenciais ou recursos críticos. A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte. A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, a partir desta, são identificadas novas orientações para a formação de competências.

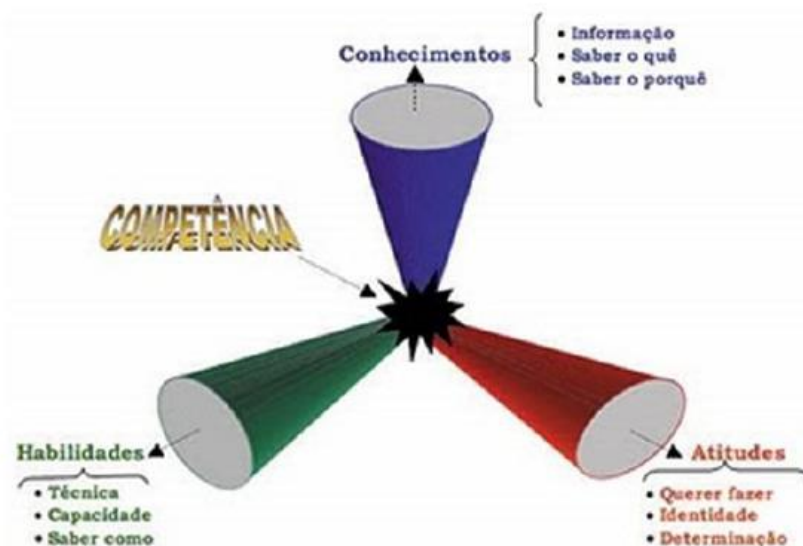
Para que haja valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos são necessárias variáveis estratégicas, materiais e financeiras. Mas, principalmente investimentos imateriais, em particular nas competências. A identidade do profissional é construída em relação a um projeto, a um produto, a um resultado esperado ou a um serviço para um cliente. O profissional é solicitado a contribuir para processos Inter ofícios, a não mais se limitar a um posto de trabalho, mas intervir em processos e ser eficiente em interoperações. As etapas de sua carreira não são fixadas de antemão: resultam dos percursos a definir progressivamente, dentro ou fora da empresa. Um excelente profissional, mesmo que tenha "sido instruído" em uma determinada empresa, saberá "vender-se" no mercado de trabalho graças ao conjunto de competências que possui (Le Boterf, 2003).

## 2. Metodologia

### 2.1 - Dimensões da Competência

Partindo do pressuposto que a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentadas competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização, acredita-se que há dimensões da competência, como pode ser observado na Figura 1, que são uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo e que juntas têm como vistas ao atingimento de um propósito específico.

**Figura 1** – As três dimensões da competência.



Fonte: Camargo (2013).

As três dimensões de competência, também conhecidos com a sigla CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude, onde o conhecimento é o saber, o aprendizado que adquirimos na escola, nos livros, e que acumulamos ao longo da vida. Fazem parte da nossa memória e são capazes de influenciar no nosso comportamento e julgamento; a habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, é a capacidade de utilização do conhecimento acumulado na memória de modo prático e produtivo; e a atitude é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar as nossas habilidades e o conhecimento adquirido.



Segundo Camargo (2013), a competência está baseada nessas três dimensões que são interdependentes e englobam questões técnicas, cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Tais dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas.

Le Boterf (2006) considera que a dinâmica posta em prática por um profissional que age com competência, e que é reconhecido como tal, ativa três dimensões da competência, que são as seguintes: primeiro, a dimensão dos recursos disponíveis (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais) que ele pode mobilizar para agir; depois, surge a dimensão da ação e dos resultados que ela produz, isto é, a das práticas profissionais e do desempenho. Finalmente, há a dimensão da reflexividade, que é a do distanciamento em relação às duas dimensões anteriores. O esquema da Figura 2 pretende demonstrar a interação entre estas três dimensões, situando-se as duas primeiras num plano horizontal e a terceira num plano vertical.

**Figura 2** – A interação entre as dimensões da competência.



Fonte: Le Boterf (2006).

Para Ferreira (2009), o desenvolvimento das dimensões de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para formação de pessoas mudança de atitude em relação a práticas de trabalho e até mesmo a percepção da realidade agregando valor à

organização. Diante disto o processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos membros da organização.

Dutra (2008) afirma que carreiras não são mais sinônimo de cargo, no qual o indivíduo permanecia a vida toda conduzido pela organização. Desta forma, a gestão por competência foi se consolidando como uma abordagem capaz de ampliar a compreensão da gestão de pessoas na empresa moderna. Trajetórias estão associadas às macro funções da empresa. Identificamos diferentes trajetórias de carreira atreladas aos processos fundamentais, isto é, aqueles que existirão sempre na empresa, não importam qual seja o desenho organizacional.

A empresa deve definir as principais competências de cada uma das suas trajetórias de carreira, de modo que cada uma tenha um conjunto próprio de competências. Ao mudar de trajetória, a pessoa muda também a sua identidade. A análise das trajetórias de carreiras também nos ajuda a encontrar referenciais estáveis para a gestão de pessoas, independentemente de a empresa alterar seu intento estratégico ou de se associar a outras empresas.

## **2.2 - Gestão por competências em recursos humanos**

Para Veloso et al. (2012), a construção de uma carreira requer decisões e atitudes que, normalmente, se refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também sua família. No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam, influenciando tanto o comportamento das pessoas, quanto as próprias organizações. Apesar das mudanças no comportamento dos trabalhadores e nas estruturas das empresas, as carreiras voltadas a organizações fortemente estruturadas ainda têm seu lugar no atual cenário do trabalho.

Segundo Chiavenato (2008), o mundo está mudando com uma intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com tanta rapidez e com o impacto que ocorre atualmente. Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações. Dentro desse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos Humanos (ARH) está sendo

substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, entre outras diversas denominações.

Dadas essas mudanças no mundo corporativo, Le Boterf (2006) afirma que o profissional competente é aquele que ao enxergar tudo isso, não só é capaz de agir com pertinência numa dada situação, mas que compreende, igualmente, o por quê e o como agir. Deve, pois, possuir uma dupla compreensão: a da situação sobre a qual intervém e a forma como o faz. Esta inteligência das situações e este conhecimento dele próprio pressupõem um distanciamento, necessário para poder melhorar as suas práticas profissionais. O profissional deve ser capaz de se distanciar, tanto em relação às situações que encontra, como em relação às suas práticas.

Quando o assunto é discussão de carreira, muito se diz sobre esse tema e segundo Veloso et al. (2011), essas discussões assumem dois rumos: um deles foca o papel da pessoa, e o outro, o da organização. Na perspectiva das pessoas, destaca-se a responsabilidade pela gestão do próprio desenvolvimento e competitividade profissional. A evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações revela a tendência de adoção de mecanismos articulados por competências, que englobam processos e práticas de gestão de carreira, formando o conjunto analítico intitulado como intenção deliberada de gerenciar carreira.

Ainda de acordo com Veloso et al. (2011), um modelo de gestão de recursos humanos é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento individual no trabalho, definindo então princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão; ou seja, em coerência com o modelo de gestão de pessoas, as empresas definem suas políticas, processos e práticas de gestão de pessoas. Em modelos de gestão de pessoas articulados por competências, quando se colocam lado a lado pessoas e organizações, é possível notar, segundo esse mesmo autor, um processo contínuo de troca de competências, ou seja, as pessoas colocam em prática as competências organizacionais e as adaptam ao contexto.

Segundo Dutra (2013), é importante que os recursos humanos busquem a interação com os objetivos estratégicos da organização, valorizando os indivíduos em função de seu mérito e também do nível de entrega para a organização. Essa gestão mais apurada oferece para os gestores um conjunto de instrumentos que permite a avaliação das repercussões de qualquer decisão sobre as pessoas, e sobre a organização e também o acompanhamento por parte do gestor dos impactos de suas decisões.

Ferreira (2009) acredita que a lógica da competência faz com que se revise as práticas de gestão em recursos humanos, criando novos procedimentos que envolvem os

processos de recrutamento, de mudança da organização do trabalho, de avaliação, identificação de potenciais e de construção de projetos individuais, assim como as políticas de formação e de carreira. Porém, cabe aos recursos humanos dar coerência ao conjunto de ações aplicado, sempre levando em consideração uma forma de conciliar os interesses organizacionais e pessoais dos indivíduos.

### **3. Resultados e Discussão**

#### **3.1 - Competência para o futuro**

Está em curso a quarta Revolução Industrial, também conhecida como Indústria 4.0 que vem modificando a forma de trabalhar e se relacionar no mundo atual. A Indústria 4.0 traz transformações no nível tecnológico e macros desafios para resolver, pois englobam problemas sociais, econômicos e políticos. Em função disso as organizações devem estar atentas às mudanças em sua estrutura e às implicações que decorrem destes fatores. E sendo os funcionários a chave para a competitividade, eles são fundamentais nesse processo. Há um crescimento exponencial quando se fala em tecnologia e esse crescimento tem determinado o ritmo das organizações. Segundo Bonilla (2019), a primeira revolução industrial começou há pouco mais de dois séculos, demorou quase um século para a segunda revolução tomar força, da terceira para a quarta, apenas 30 anos se passaram.

Ainda utilizando Bonilla (2019) como referência, é possível esclarecer que o crescimento exponencial da tecnologia exige que as empresas maximizem seus recursos e de acordo com as necessidades que os mercados atuais assim o exigem, é por isso que as organizações devem pensar nas implicações e mudanças na sua estrutura, dentro dessas, grande importância deve ser dada aos trabalhadores, uma vez que estes são a chave para a competitividade.

Esse entendimento permite a gestão de recursos humanos um posicionamento mais estratégico com base em um modelo estruturado por competências e vantagem competitiva. As teorias de competitividade direcionaram um novo modelo de organização das empresas, culminando em um conceito de gestão de recursos humanos focado em vantagem competitiva por meio da competência das pessoas. As pessoas passaram a serem vistas como um recurso estratégico da organização para conseguirem um posicionamento diferenciado no mercado.

As organizações precisam estar em constantes mudanças para atender as exigências do mercado, precisando estar a serviço do ambiente em que atuam e desenvolver

metodologias inovadoras e disruptivas, e dessa forma se manterem competitivas. Esse contexto também perpassa pela predominância do conhecimento e da informação, tornando as pessoas um recurso de extrema importância para o sucesso de qualquer organização (Duque et al., 2018).

É possível observar dentro desse contexto a dinâmica atual que se insere no mundo corporativo através da quarta revolução industrial, que veio à luz adquirindo um novo conceito com a introdução de tecnologias digitais na indústria de manufatura, incorporando tecnologias inteligentes como a internet das coisas (IoT), big data, redes wireless, entre outras. Segundo Bonilla (2019), essa quarta revolução industrial deve ter uma abordagem que se inicie com as lideranças governamentais através do fomento aos planos e políticas estatais que permitam o desenvolvimento de negócios. As empresas devem começar com estratégias como a dualidade na educação e formação de profissionais, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental por ser a área responsável por liderar o “ciclo de vida” dos trabalhadores, as implicações nos processos de formação, avaliação e captação de novos talentos.

A dualidade na educação e formação é de extrema importância tendo em vista que a sociedade normalmente enxerga as Universidades como formadoras de recursos humanos, o que de fato são, visto que este é um de seus principais objetivos. Então, o desenvolvimento de parcerias entre academia e empresa deve ser celebrado. Há diversas formas de diálogo entre as empresas e a academia, desde os mais gerais, como a formação de profissionais qualificados, publicações de pesquisas e relatórios, consultorias e prestação de serviços técnicos, até os mais específicos, como o desenvolvimento de tecnologias, produtos, processos e serviços inovadores com base tecnológica. Para Bonilla (2019), a incursão da Indústria 4.0 faz com que as empresas tenham que pensar em desenvolver uma estrutura para atender às necessidades da adoção de novas tecnologias. Para isso, é necessário identificar os fatores políticos, econômicos, legais, técnicos, e ambientais que influenciam o fortalecimento das capacidades e no desenvolvimento destes, nos talentos humanos. Este autor afirma que para atender esses fatores é necessária uma classificação das competências básicas, como descrito no quadro a seguir:

**Quadro 1** – Derivação de competências básicas para desafios identificados.

<b>DESAFIOS IDENTIFICADOS</b>	<b>DERIVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS BÁSICAS</b>
<b>FATORES ECONÔMICOS</b>	
Globalização	Habilidades intelectuais, linguísticas Capacidade para se interligar com os outros Flexibilidade de tempo Compreensão de processos
Crescente necessidade de inovação	Pensamento empresarial Criatividade Resolução de problemas Trabalho baixa pressão Conhecimento de conteúdos técnicos Habilidades de investigação Compreensão de processos
Maior orientação a serviços	Resolução de problemas Habilidades de comunicação, compreensão Capacidade para se interligar Resolução de conflitos
Crescente necessidade de cooperação e colaboração no trabalho	Capacidade de trabalho em equipa Interligação Habilidades de comunicação Compromisso
<b>FATORES SOCIAIS</b>	
Alterações demográficas e de valores sociais	Capacidade de transferência de conhecimento Adaptação a rotação de tarefas Capacidade de liderança

Aumento de trabalhos virtuais	Flexibilidade de tempo e lugar Habilidades tecnológicas Comunicação Compreensão de segurança informática
Crescente complexidade de processos	Habilidades técnicas Compreensão de processos Motivação de aprender Tolerância Tomada de decisões Resolução de problemas Capacidade de análise crítica
<b>DESAFIOS TÉCNICOS</b>	
Crescimento de tecnologia e uso de dados	Habilidades técnicas, analíticas Codificação Compreensão do uso e segurança das TI
Crescimento de trabalho colaborativo sobre plataformas	Trabalho em equipe Uso de comunicação virtual Compreensão de segurança informática Cooperativismo
<b>DESAFIOS AMBIENTAIS</b>	
Alteração climática e escassez de recursos	Conhecimentos de sustentabilidade Motivações para proteção do meio ambiente Criatividade para arranjar soluções
<b>ALTERAÇÕES POLÍTICAS E LEGAIS</b>	
Normalização	Habilidades técnicas de codificação Compreensão de processos

Segurança de dados e privacidade pessoal	Compreensão da segurança das TIs
--	----------------------------------

Fonte: Hecklau et. al. (2016) *apud* Bonilla (2019). p. 09)

Para Fernandes (2019), essa transição para as competências da Indústria 4.0 não será um processo fácil. É necessário identificar as habilidades de integração para definir o papel humano com base na tecnologia utilizada. Por isso, a aprendizagem organizacional é apontada como ferramenta estratégica, proposta no campo da gestão moderna para ganhar a vantagem competitiva e estabilizar o sucesso organizacional. O objetivo da aprendizagem não é apenas melhorar o conhecimento e as habilidades dos funcionários, mas também desenvolver, expandir a organização e criar uma organização com uma aprendizagem dinâmica e flexível.

Desta forma, as organizações necessitam que os seus colaboradores adquiram as competências e capacidades necessárias, para conseguirem tirar benefício da Indústria 4.0. Uma organização que pretende aprender continuamente, é aquela onde as pessoas aproveitam na totalidade o seu potencial e treinam a aprendizagem em conjunto.

### **3.2 - Comparativo da gestão por competência**

A competência, de um modo geral, está associada à ideia de agregação de valor num determinado contexto, independente do cargo e está ligada a pessoas. A competência entendida como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes evidencia que os modelos são desenvolvidos ou definidos de acordo com as particularidades e expectativas de cada organização. Esses conceitos assumem relevância no contexto organizacional e tem se refletido no campo teórico e operacional. Pois, fica claro a ênfase nos resultados, metas, avaliações e desempenho, criando uma lógica de competitividade.

Assim, mesmo que o discurso da gestão de competências esteja associado a um processo que percebe a importância do desenvolvimento da competência do indivíduo (considerada genericamente como a capacidade de uma pessoa para realizar uma atividade, aplicando integralmente os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para determinado conjunto de funções, em situações e contextos definidos), as práticas organizacionais convergem para a valorização do comportamento mensurável, traduzido em desempenho e resultados (Barbosa et al., 2002).

De acordo com Barbosa et al. (2002), a gestão por competências esteve ao longo de décadas numa posição de destaque que privilegiava a eficiência dos atores sociais envolvidos



na dinâmica do trabalho frente às novas demandas que surgiam, mas atualmente está acompanhada de uma forte reflexão sobre seu papel na interligação entre produção e educação.

De acordo com Duque et al. (2018), os recursos humanos inicialmente exerciam a função de controle, as pessoas eram vistas para a organização como uma ferramenta a mais, não diferente das outras ferramentas disponíveis, para que a organização atingisse seus objetivos. Houve um período em que esse gerenciamento dos recursos humanos se baseava na fase contábil e a fase legal, também denomino Departamento Pessoal (DP), uma área voltada prioritariamente para as transações processuais e burocráticas das relações do trabalho. Posteriormente, a gestão dos recursos humanos foi denominada como Gestão do Comportamento Humano, onde a maior preocupação do RH era auxiliar o gerente de linha de produção a exercer da melhor maneira possível sua liderança perante os trabalhadores.

Atualmente, com a Indústria 4.0, o RH se baseia no desenvolvimento do capital humano, desenvolver ou trabalhar as novas habilidades, e perfis profissionais que surgirão, pois, a grande demanda recairá sobre as habilidades de resolução de problemas complexos, competências sociais e de sistemas e menos sobre as habilidades físicas ou competências técnicas específicas.

Percebe-se então, com a quarta revolução industrial uma transformação na gestão por competências em recursos humanos que adota um viés de intensificação e utilização do conceito de competência, que ganha força em detrimento do conceito de qualificação, para dar conta quer da dimensão organizacional implicada na formação e desenvolvimento das mesmas, quer dos saberes de carácter informal, formal e também os saberes relacionais. Assim sendo, o paradigma de análise das competências vai permitir estudar a difusão das TIC e os novos métodos de organização e de gestão da produção, ao integrar novos requisitos no domínio dos saberes, em termos do seu processo de construção, do seu conteúdo e da sua natureza (Parente, 2017).

#### **4. Considerações Finais**

No contexto organizacional atual é possível observar uma valorização cada vez maior das pessoas. Isso decorre da necessidade que as organizações têm de buscar respostas mais rápidas para questões muito mais complexas, através de práticas mais efetivas. O envolvimento de todos os colaboradores, de todos os níveis é fundamental nesse processo,

pois propicia o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvem a competência.

Nesse contexto onde se verificam grandes transformações no mundo do trabalho há a necessidade da formação de pessoas competentes. Embora a competência durante décadas tenha sido associada às combinações individuais entre conhecimento, habilidade e atitude, atualmente, com a quarta revolução industrial passou a ser associada a agregação de valor e ao trabalho em equipe. Há um crescimento exponencial da tecnologia que exige a maximização da capacidade dos trabalhadores, que passaram a serem vistos como um recurso estratégico para que as organizações consigam um posicionamento diferenciado no mercado.

## Referências

Barbosa, A. C. Q., ferraz, D. M., lopes, D. P. T. (2002). Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: XXVI Encontro Anual da ANPAD. Salvador: ANPAD.

Bonilla, J. I. C. (2019). Desafios da gestão de pessoas com a inserção da Indústria 4.0. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Brandão, H. P., Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194.

Camargo, M. D. (2013). Plano de desenvolvimento organizacional a partir do mapeamento de competências individuais. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná. Curitiba.

Chiavenato, I. (2008). Gestão de pessoas. Campus Terceira Edição. Elsevier Brasil.

Duque, B. E. D., Dias, L. G., Ferreira, A. L. F. (2018). A influência da quarta revolução industrial no papel do administrador. Revista de Trabalhos Acadêmicos–Universo Juiz de Fora, 1(6).

Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55-70.

Dutra, J. (2008). Gestão de carreiras. *GV-executivo*, 7(1), 56-61.

Dutra, J. S. (2007). O conceito de competência e sua contribuição para a gestão de carreira. *Gestão de organizações públicas e privadas: Uma abordagem interdisciplinar*. p. 79-102.

Dutra, J. S. (2013). Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In: *Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública*. São Paulo: FIA/USP.

Fernandes, S. A. S. (2019). Ferramentas de gestão e desenvolvimento de competências na transição para a Indústria 4.0: o caso de uma empresa na indústria automóvel. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29602?mode=full>>. Acesso em: 06 jan. 2020.

Ferreira, D. C. (2009). Gestão por competência. Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro.

Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196.

Fleury, A. C. C., Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 129-144.

Fleury, A. C. C., Fleury, M. T. L., Borini, F. M., Oliveira Junior, M. M. (2015). *Gestão estratégica das multinacionais brasileiras*. EAESP-Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Kuenzer, A. Z. (2006). A educação profissional nos anos 2000: a dimensão subordinada das políticas de inclusão. Educ. Soc. vol. 27, n. 96 Campinas. SciELO Brasil.

Le Boterf, G. (2003). Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed.

Le Boterf, G. (2006). Três dimensões a explorar. Pessoal, 6, 60-63.

Lustri, D., Miura, I. K., Takahashi, S. (2005). Gestão do conhecimento desenvolvendo competências. Revista inteligência empresarial, 25, 20-27.

Parente, C. (2017). Para uma análise da gestão de competências profissionais. Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, v. 14.

Veloso, E. F. R., Silva, R. C., Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 13(2), 197-208.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L. (2011) Gestão de carreiras e crescimento profissional. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 12(1), 61-72.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Ariana Carmem Antunes da Costa – 20,00%

José Glenio Medeiros de Barros – 20,00%

Antonio Carlos de Lemos Oliveira – 20,00%

Nilo Antonio Souza Sampaio – 20,00%

José Wilson de Jesus Silva – 20,00%