**FACULDADE ALFAUNIPAC DE ALMENARA ADMINISTRAÇÃO**

**JOSIANA MOREIRA SILVA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIA INTEGRADA COMO MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS**

**ALMENARA**

**2022**

**JOSIANA MOREIRA SILVA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIA INTEGRADA COMO MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao curso de Administração da ALFAUNIPAC - Faculdade de Almenara, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em

Administração.

Josiana Moreira Silva[[1]](#footnote-1)

Orientador: Fábio Lemes de Souza[[2]](#footnote-2)

.

**ALMENARA**

**2022**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades. A minha mãe e às minhas irmãs pelo amor, incentivos e apoio incondicional,

Aos meus queridos familiares e amigos, que foram grandes incentivadores de minha jornada, acreditando no meu sonho e me motivando a ir à luta sempre, compreendendo e apoiando nas dificuldades que passei e nos momentos de esgotamento, onde a família é o nosso refúgio.

A todos os professores do Curso de Administração e funcionários da ALFAUNIPAC que ajudaram a construir as estruturas da minha vida acadêmica. Aos colegas que fiz e com quais convivi durante toda a graduação.

*" A vida não é fácil para nenhum de nós. Mas e daí? Nós devemos ter persistência e, acima de tudo, confiança em nós mesmos. Devemos acreditar que somos talentosos em alguma coisa, e que essa coisa, a qualquer custo, deve*

|  |  |
| --- | --- |
| *ser alcançada* | *."* |

Marie Curie

**RESUMO**

A gestão estratégica de pessoas é um tema prioritário para as organizações devido ao seu potencial de criação de valor para a empresa. O sucesso de uma organização está relacionado à capacidade de traduzir sua estratégia competitiva em resultados por meio do capital humano. Políticas, práticas e estruturas de Gestão de Pessoas devem interagir com outros aspectos da empresa para garantir sua contribuição para o alcance da estratégia de negócios. Este trabalho descritivo tem como objetivo identificar e ilustrar a coerência entre gestão de pessoas e estratégia organizacional. A coleta de dados é baseada em pesquisa bibliográfica nos acervos nacionais e internacionais de assuntos correlacionados e novos artigos publicados, resultando em fontes múltiplas e complementares de evidências sobre o fenômeno estudado. Os resultados da pesquisa indicam que a gestão estratégica por competências exerce papel fundamental para na nova era do desenvolvimento na Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: gestão estratégica de pessoas, alinhamento organizacional

**ABSTRACT**

Strategic people management is a priority theme for organizations due to their potential to create value for the company. An organization's success is related to the ability to translate its competitive strategy into results through human capital. Policies, practices and structures of People Management should interact with other aspects of the company to ensure its contribution to the reach of the business strategy. This descriptive work aims to identify and illustrate the coherence between people management and organizational strategy. Data collection is based on bibliographic research in the national and international collections of correlated subjects and new published articles, resulting in multiple and complementary sources of evidence about the phenomenon studied. The results of the research indicate that strategic management by competencies plays a fundamental role for the new era of development in People Management.

Keywords: strategic people management, organizational alignment

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

**Figura 1**: As três dimensões da Competência..............................................................................9

**Figura 2**: Identificação do Gap(lacuna) de Competência..........................................................10

**Figura 3**: Etapas da Gestão de Competência............................................................................14

**Figura 4**: Alinhamento dos Recursos Humanos.......................................................................16 **SUMÁRIO**

# INTRODUÇÃO

Diante das transformações no cenário mundial, a globalização e o avanço tecnológico, o setor público no Brasil vem sendo forçado a se adaptar às mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de seus aspectos estratégicos (Antonello; Pantoja, 2010). Em paralelo à isso, o mundo está passando por uma severa crise, desencadeada pela pandemia da COVID19, esta tem sido considerada por alguns o início de um novo período na história da humanidade (RODRIGUES, et al, 2020). As exigências de distanciamento, isolamento social, as novas demandas em saúde, e as novas formas de trabalho têm causado grandes impactos na economia, de modo que o setor empresarial e as relações de trabalho não sairiam ilesos deste cenário.

Nesse sentido, tornou-se essencial conhecer e aprimorar o perfil do trabalhador, notadamente com a identificação e o desenvolvimento das suas competências e capacidades, 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. O setor de gestão de pessoas não é mais apenas um simples departamento de pessoal com funções de Recursos Humanos, mas sim, uma parte intrínseca da transformação dentro de uma unidade. Não muito tempo atrás, as áreas de gestão de pessoal operavam de forma mecanizada, onde a visão dos funcionários era restrita a obediência e a execução de tarefas, e os chefes centralizavam o controle de acordo com seus preceitos. As coisas são diferentes hoje: os funcionários são chamados de colaboradores e os chefes são chamados de gerentes. Pode-se dizer que os gestores não são mais visões mecânicas, sistemáticas, metódicas, ou mesmo sinônimos de controle e obediência. Em vez disso, o atual cenário é de incentivo a discursão e compreensão das diferenças entre tecnologias consideradas ultrapassadas, tradicionais e modernas, e a gestão da participação e do conhecimento. Concorrente a isso o setor de Gestão de Pessoas vislumbra metas, cujo objetivo é valorizar os profissionais e as pessoas, objetivando as competências e estratégias para inserção de mecanismos de desenvolvimento aos profissionais.

Ademais, quando abordamos sobre a área de Gestão de Pessoas, estamos tratando da principal porta de entrada de pessoas na organização, que junto à empresa se tornará um ativo e consequentemente, espera-se que sua atuação tenha um desempenho positivo e que irá agregar valor. Desse modo, o presente trabalho buscou evidenciar a relevância da gestão por competências nas organizações e o papel da Gestão de Pessoas como modelo gerencial indutor do desempenho superior de colaboradores 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 nortear o alcance do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: compreender o conceito de competência e seu desenvolvimento, identificar políticas e práticas de gestão de pessoas, mapear modelos estratégicos de gestão de pessoas, identificar as diferentes vertentes de alinhamento dos Recursos Humanos.

O presente trabalho está estruturado em três capítulos, além desta introdução. No segundo capítulo encontra-se o referencial teórico que fundamenta e traz embasamento para todo o processo de pesquisa. No terceiro capítulo são descritos os aspectos metodológicos deste estudo, incluindo os aspectos quanto a natureza do método, aos procedimentos e instrumentos utilizados para obtenção e análise bibliográfica. No quarto capítulo tem-se as conclusões obtidas com o presente trabalho.

# REFERENCIAL TEÓRICO

## Histórico da Evolução da Gestão de Pessoas

Um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como a forma de uma organização se preparar, a fim de gerenciar e nortear o comportamento dos sujeitos dentro do trabalho, e desta forma, alcançar os objetivos organizacionais e individuais (GIL, 2001). Para cada etapa de desenvolvimento histórico existiu um modelo de organização com o respectivo modelo de gestão de pessoas, adequados ao contexto da época. Evoluir o modelo de Gestão de Pessoas, portanto, passou a ser um desafio de sobrevivência das organizações da era moderna (SANTOS; FRANÇA, 2007, apud ALHO; CARVALHO, 2007). O primeiro modelo de administração de pessoas, conhecido como Administração Científica, surgiu em 1903 e teve suas bases fundamentadas por Taylor e Ford (ALHO; CARVALHO, 2007). Este modelo deu o primeiro passo para uma relação de preocupação com as pessoas, porém com um olhar mecanicista e rudimentar, tendo como função apenas recrutar e selecionar os funcionários, e demitindo e compensando aqueles que não fossem mais necessários à empresa (FERRIS et al., 2004; PACHECO, 2009).

A partir da década de 1920 advindo do período pós revolução industrial e com o recente fim da primeira Guerra Mundial, consolidou-se os direitos fundamentais de segunda geração com o ideal de igualdade. Houve com isso o movimento de valorização das relações humanas no trabalho, a partir da constatação da necessidade de se considerar fatores psicológicos e sociais da produtividade. Os alicerces desse movimento foram introduzidas pelas pesquisas coordenadas pelo psicólogo Elton Mayo, e representaram um marco no movimento das Relações Humanas, pois os pressupostos mecanicistas foram revistos, tirando-se o foco dos aspectos legais e econômico, e incorporando ferramentas específicas no recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal (CHIAVENATO, 2002; MASCARENHAS, 2008). Para Fischer (2002), uma das principais contribuições desse modelo foi descobrir que a relação entre as pessoas e a organização é intermediada pelos gerentes de linha, e portanto, o foco de atuação se deu no treinamento gerencial e nos processos de avaliação de desempenho e desenvolvimento de perfis gerenciais.

Por conseguinte, sobreveio a Era Neoclássica durante é as décadas de 1950 a 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial. O modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista e a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental. Em seguida surgiu a Era da Informação no qual teve início em 1990 até a atualidade. Foi à era das mudanças rápidas e inesperadas. Houve um grande desenvolvimento e passou a influenciar o comportamento das organizações em relação às pessoas. As organizações modernas deixaram para trás a maneiras arcaicas de administrar, de valorizar as tradições antigas mudando a maneira de pensar, de agir e de administrar pessoas.

## Conceituando Competência

A globalização é o princípio base que deu início a era do conhecimento, o desenvolvimento de novas tecnologias e a constante mudança e transformação da sociedade como fator crucial, tornou as organizações cada vez mais dependentes das competências e habilidades dos seus colaboradores. Para os fins de concepção base do enfoque deste trabalho, a competência humana ou profissional é entendida como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas por meio da atuação profissional em um determinado ambiente ou uma determinada estratégia organizacional.

Carvalho (2000) trata da abrangência e multidisciplinaridade que cerca o conceito de competência sob uma perspectiva histórica, social e política, além de dizer que a dinâmica da noção de competência é também subordinada a determinações mais amplas, provindas da própria lógica de valorização do capital. Carrion (2002) traz que a abordagem do modelo, constitui uma estratégia da empresa para envolver e comprometer os trabalhadores de forma não participativa, mesmo que seja pelo comprometimento incitado e/ou compulsório. Brandão e Guimarães (2001) evidenciam a perspectiva sociológica do trabalho, afirmando a necessidade de abordagem de competências tratar do valor social para o indivíduo. E por fim, Fleury (2002), lembra que estas várias perspectivas no tratamento do conceito é justificada pelo fato de este ser ainda um conceito em desenvolvimento.

Lexicalmente o termo competência significa “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter conhecimento suficiente, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Então, pode-se inferir que uma pessoa competente é aquela que é capaz de avaliar e tomar as devidas providências em determinada situação, agindo proporcionalmente à gravidade dos fatos ocorridos, ou seja, competência é mais do que resultados, conhecimento ou treinamento. As características individuais e o meio no qual o comportamento está inserido atuam sistematicamente sobre os efeitos da competência. Um aspecto fundamental da competência é que ela não pode ser compreendida de forma distinta da ação. Nesse sentido, muitas vezes se diz que competência é a capacidade de uma pessoa produzir resultados dentro dos objetivos da organização. Para Fleury (2001), a palavra competência é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Para diversos autores o conceito de competência é pensado como conjunto de técnicas, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades individuais humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Portanto, 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.

Na década de 1970, era a noção de “qualificação" que dominava. 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. Le Boterf (2003) afirma que a caracterização de competência, no âmbito do profissionalismo, só passou a ser importante no decorrer dos anos 1980. A evolução do contexto de trabalho 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.

Por conseguinte, as competências humanas ou profissionais são compreendidas como junções sinérgicas de atitudes, conhecimentos e habilidades expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia. A aplicação dessas competências no trabalho gera um desempenho profissional. Esse desempenho é expresso pelos comportamentos que o colaborador manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. É importante ressaltar, ainda, que o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou mesmo a organizações. 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 seu público estratégico.

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.

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. 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. Apesar das mudanças no comportamento dos trabalhadores e na estrutura das empresas, as ocupações voltadas para organizações fortemente estruturadas ainda têm lugar no ambiente de trabalho atual. Um dos desafios enfrentados pela gestão de pessoas desde a década de 1980 tem sido conciliar os diferentes interesses pessoais com os objetivos organizacionais. A enorme influência social dos interesses corporativos fornece o ponto de vista teórico tradicional de que o desenvolvimento de carreira é determinado principalmente pelos interesses corporativos, e as mudanças organizacionais inevitavelmente levarão a mudanças no comportamento profissional. As organizações que operam em um ambiente altamente competitivo exigem flexibilidade, o que levou à tendência de se tornarem organizações sem fronteiras. 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. É recomendado que se deva ser encarada como uma forma de aprendizagem e experiência corporativa em termos de combinar maior eficiência com complexidade e mudanças. A escolha da estratégia competitiva mais adequada para cada empresa, deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte e que reforce sua identidade do profissional, essa que é construída da relação de um projeto, a um produto, visando 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.

## Objetivos e Estratégias da Gestão de Pessoas

Perante a concepção estratégica, a gestão de pessoas compreende o conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização, para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Os objetivos da Gestão de Pessoas, entre outros, são:

1. ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
2. proporcionar competitividade à organização por meio de empregados bem treinados e motivados;
3. contribuir para a auto realização e a satisfação dos empregados no trabalho;
4. desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
5. gerir a mudança;
6. manter políticas éticas e comportamento socialmente responsáveis.

Os processos básicos da gestão de pessoas estão consolidados em um conjunto de atividades assim classificadas:

1. identificação e atração de uma força de trabalho competente (planejamento de RH, recrutamento e seleção);
2. desenvolvimento de uma força de trabalho adequada e competente (orientação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho);
3. manutenção de um contingente de trabalhadores comprometido e competente

(compensação e benefícios, promoções e transferências;

1. desligamento dos que não são comprometidos e não são capazes.

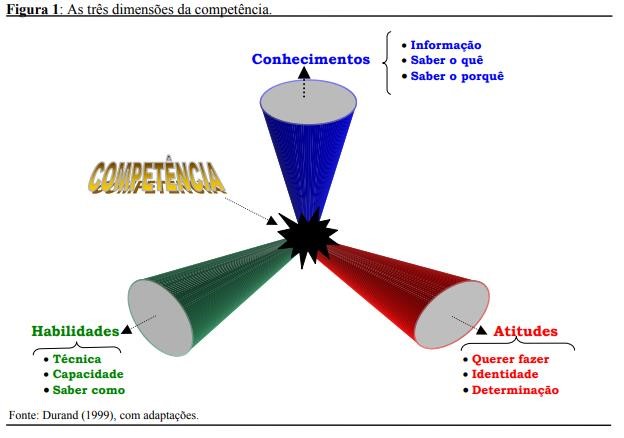
A adoção de novos paradigmas para a gestão de pessoas veio motivado pela globalização da economia, pelo aumento da competitividade no mundo dos negócios e pelas profundas transformações que marcaram o final do século passado. Os novos rumos para a gestão de pessoas elevaram a consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais representam um diferencial competitivo estratégico.

## Modelos Estratégicos de Gestão de Pessoas

Para Albuquerque (1987), a Gestão de Pessoas passou a ser vista estrategicamente devido, principalmente, ao reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e à existência de um abertura entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e a realidade que as organizações enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las. Essa linha de pensamento trouxe um novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2008). Walker (1980) e Lucena (1991) foram autores que começaram a propor de forma assertiva uma ligação direta entre o Planejamento de Recursos Humanos e o Planejamento da Organização. Ambos propõem que a Gestão de Pessoas seja visualizada em duas dimensões intrinsecamente integradas: ação imediata e ação futura. Para Walker (1980), a primeira se baseia no mapeamento, em curto prazo, da movimentação de empregados nas várias funções da organização e na identificação das necessidades de pessoas para um futuro imediato, enquanto que para Lucena (1991), esta dimensão é denominada Plano Anual de Trabalho, o qual define os objetivos a serem alcançados, os planos e meios para atingilos. Os dois autores concordam que a segunda dimensão incorpora uma compreensão mais ampla da implicação dos recursos humanos na estratégia organizacional, sendo consolidado através do Plano de Sucessão e Plano de Desenvolvimento. O modelo de Lucena (1991) estabelece a participação gerencial como indutora da Gestão de Pessoas, fazendo com que as ações práticas de Recursos Humanos se desloquem para as salas dos gerentes de linha. Nesta perspectiva, a área de Gestão de Pessoas seria apenas uma prestadora de serviço às demais áreas, e que prepararia as gerências para, de fato, administrarem as pessoas. Chiavenato (2008) afirma que esta descentralização das decisões e ações da Gestão de Pessoas rumo aos gerentes de linha é uma tendência moderna, e apresenta como vantagens a adequação das práticas de Recursos Humanos às diferenças individuais e a maior focalização no cliente interno. A questão da nova função dos gerentes de linha na gestão de recursos humanos também foi estudo de Cunningham e Hyman (1995), Renwick (2003) e Sheehan (2005). Os resultados das pesquisas destes autores demonstraram que grande parte das empresas vem aumentando a responsabilidade dos gerentes em ações como avaliação de desempenho dos funcionários, círculos de qualidade e treinamento. Além disso, Cunningham e Hyman (1995) constataram que é de extrema importância que o CEO das empresas reconheçam e deem o devido valor à administração de pessoas e à cultura organizacional que apoia as iniciativas de Gestão por Competência. Para assegurar sua relevância estratégica, é fundamental que a área de Gestão de Pessoas efetue seu planejamento e determine suas prioridades estratégicas em total consonância com a estratégia corporativa (CORSO et al., 2014). Albuquerque (2002, p.41) afirma que “a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que irão integrar a estratégia da organização”. Uma ferramenta considerada de suma importância em um modelo de gestão estratégica de pessoas é o plano de cargos e salários, pois a partir destes, as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e gestão de desempenho tenderão a ser mais eficazes (KIRCHMAIR et al., 2014). A estrutura baseada em cargos e salários, entretanto, mantém centralizadas as decisões salariais, tornando-se lenta face às necessidades de mudança. É neste contexto que surge um novo modelo de Gestão de Pessoas que, ao invés de focar no cargo, passa a focar na 6 captação, retenção e desenvolvimento das competências críticas da organização, denominado gestão por competências (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

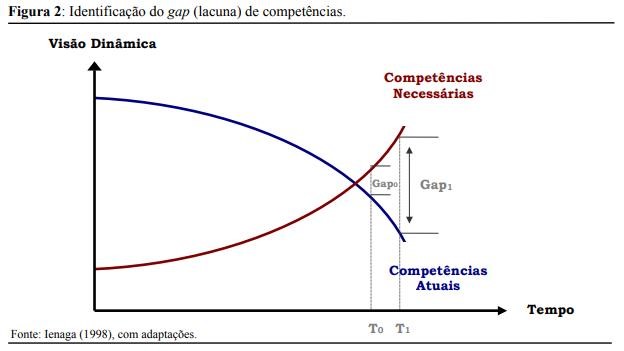
## Gestão de Competências nos Diferentes Níveis Organizacionais

Partindo do pressuposto que a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as 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.



Durand (1999) chama a atenção para este aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes. Prahalad & Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Outros autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1996), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo. Para esses autores, competências essenciais nas organizações, são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. A mecânica de alta precisão da Canon, o design de motores leves e eficientes da Honda, e a capacidade de miniaturização da Sony são alguns dos exemplos de competência citados pelos autores. Nesta mesma linha, Arrègle (1995) define competência como o saber que a empresa acumulou e que lhe confere certo nível de competitividade atual e futuro.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, visando planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Um modelo sugerido por Ienaga (1998) tem como passo inicial a identificação do gap (lacuna) de competências da empresa. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização (ver Figura 2).



As organizações utilizam-se de diversos instrumentos para gerenciar competências. E com isso elas conseguem reformular estratégias, identificar as competências necessárias e ensejar à consecução de seus objetivos, direcionando recursos e desenvolvendo competências, não só para o estreitamento das relações com os atuais clientes mas, também, para a conquista de consumidores que ainda não foram atendidos em suas necessidades. Para Stewart (1998:84),

com a identificação, captação e desenvolvimento de competências, “...a idéia é que a organização e seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam”.

## O Processo de Gestão de Competências

Segundo a Resource-Based Management Theory, determinados atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados conferem à organização certa vantagem competitiva atual e futura (Taylor, Beechler & Napier, 1996; Barney apud Raub, 1998). Essa corrente teórica sugere, ainda, que a gestão estratégica de Pessoas contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, por desenvolver competências. Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, visando planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio.

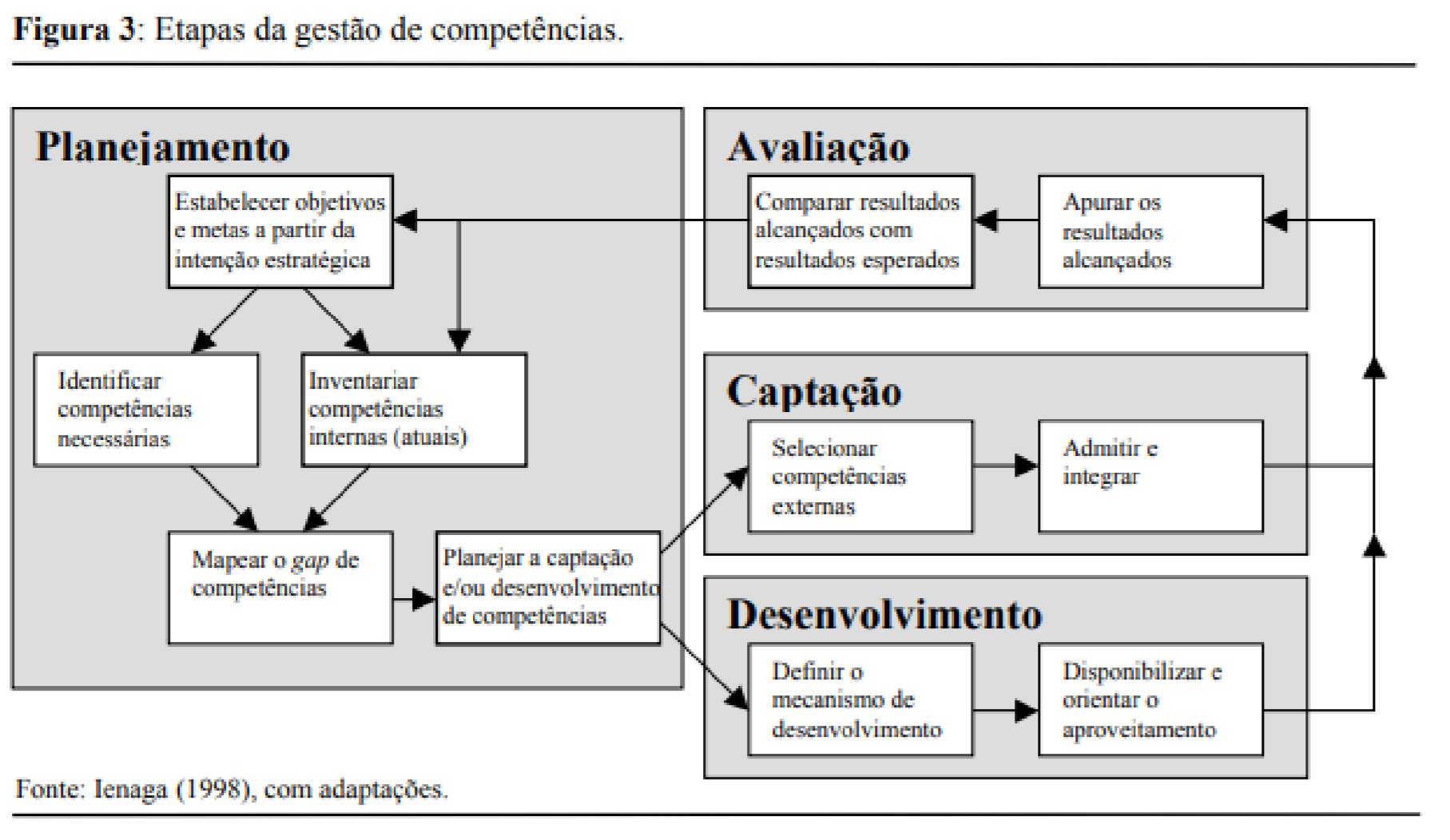
No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam, influenciando tanto o comportamento das pessoas, quanto as próprias organizações. Apesar das mudanças no comportamento dos trabalhadores e nas estruturas das empresas, as carreiras voltadas a organizações fortemente estruturadas ainda têm seu lugar no atual cenário do trabalho. 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. 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 Gestão de Pessoas. 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 revisite 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.

Para Dubois e Rothwell (2004) e Grigoryev (2006), um modelo efetivo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Grigoryev (2006) reforça ainda que esta análise crítica exige distinção cuidadosa e posicionamento das competências técnicas e sociais, requerendo experts para identificar quais competências são essenciais para uma determinada atividade. Dubois e Rothwell (2004) sugerem que as competências devem ser avaliadas por meio de indicadores comportamentais, já que eles declaram as ações esperadas por um indivíduo no desempenho de seu trabalho. Ainda, segundo Carbone et al. (2005), é preciso descrever as competências de forma clara e por comportamentos objetivos e passíveis de observação, pois, caso contrário, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém. Embora os conceitos e modelos de gestão estratégica de pessoas e gestão por competências têm sido bastante discutidos nos últimos anos, eles são aplicados em poucas organizações ou são citados, mas ainda sem um modelo efetivamente fundamentado (LOCHA; ASHLEY, 2008).

## Gestão de Competências como Processo de Gestão Organizacional

O gerenciamento de capacidade faz parte de um sistema de gerenciamento organizacional maior. É um processo contínuo que orienta o recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, tendo como referência a estratégia da empresa, para adquirir e desenvolver as competências necessárias ao alcance de seus objetivos. Esse processo, além de facilitar a participação de acionistas, funcionários, executivos, clientes e fornecedores, produz o que Tilles (1997) chama de "coerência interna estratégica", o impacto positivo cumulativo dessas ações no desempenho organizacional. Esforços para planejar, adquirir, desenvolver e avaliar capacidades (ver Figura 3) devem ocorrer não apenas no nível individual, mas em todos os níveis da organização, mesmo que seja por causa das capacidades das pessoas que compõem a empresa, mesmo porque são as competências das pessoas que compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional. Esse processo confere certo nível de competitividade atual e futuro à organização e, com isso, acesso potencial a novos mercados, dando a ela sentido de continuidade e sustentabilidade (Prahalad & Hamel, 1990). A gestão de competências deve ser vista, portanto, como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas, diretrizes e todos esforços em torno da captação e desenvolvimento de competências.



## Alinhamento Estratégico de Gestão de Pessoas

O entendimento de alinhamento estratégico adotado neste trabalho refere-se à orientação da gestão de pessoas às prioridades estratégicas, ao alinhamento das práticas adotadas no campo com os objetivos estratégicos e à adequação das estruturas de gestão de pessoas às necessidades estratégicas de uma organização, que a função básica da gestão estratégica de recursos humanos inclui a concepção e implementação de um conjunto coerente de políticas e práticas para assegurar a contribuição do capital humano para a consecução dos objetivos de negócios. Segundo Maximiano (2007), a principal razão da existência das organizações é que determinados objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos.

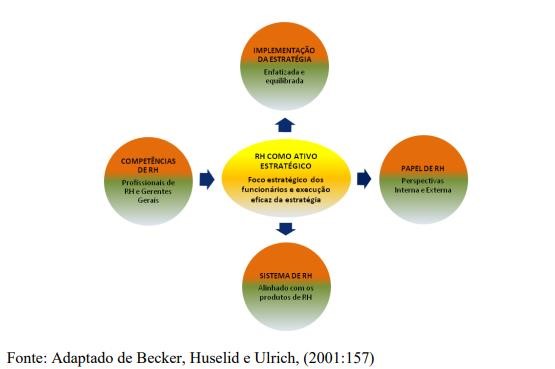
Na visão de Dutra (2008) o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

1. Integração entre si (permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de um empregado no conjunto das remunerações da empresa, na massa salarial, no sistema de carreira e de desenvolvimento, isto é, em todos os aspectos da gestão de pessoas dentro da organização);
2. integração com a estratégia organizacional (é fundamental que o conjunto de políticas e práticas esteja alinhado com os objetivos da organização, seus valores e sua missão);
3. integração com as expectativas das pessoas (para que tais políticas e práticas possam ter legitimidade necessária para sua efetividade).

Existem correntes que seguem pelas diretrizes em que a necessidade das organizações perceberem que não há compensação em manter seus esforços voltados para unicamente para o mercado e as suas estratégias para ocupar espaços e obter bons resultados se não considerarem que tudo dependem da boa execução dos processos que compõem a sua cadeia produtiva. A realização desses processos estão diretamente ligada a gestão das pessoas da organização, pois são elas que, utilizando-se das facilidades que lhes são oferecidas, realizam o grande trabalho da produção, atuando diretamente ou indiretamente nos níveis estratégico, tático e operacional. Nessa mesma linha de raciocínio Marini (2005) destaca o papel estratégico de gestão de pessoas para o alcance de resultados. Discorre, ainda, que a velha administração de pessoal, centralizada e cartorial, dá lugar a uma nova concepção que considera a gestão de pessoas como parte inseparável da estratégia organizacional. Portanto, entende-se que a ausência de qualquer uma desses eixos estratégicos e organizacionais torna as políticas e práticas um conjunto de normas burocráticas, que levam a um controle do gestor e de suas ações quando deveria servir de orientação nas suas decisões.

Albuquerque, Silva e Costa (2009) discorre que o advento da perspectiva estratégica da Gestão de Pessoas suscitou as questões sobre o impacto das práticas de aprimoramento dos recursos humanos sobre a implementação das estratégias organizacionais, fazendo emergir a noção de alinhamento estratégico como um princípio básico do modelo estratégico de pessoas. A perspectiva de Gestão de Pessoas deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia da empresa para que os recursos humanos sejam legitimamente considerados um ativo estratégico, na visão de Becker et al (2001). São duas as dimensões do alinhamento propostas: alinhamento interno e alinhamento externo.

**Figura 4**: Alinhamento dos Recursos Humanos.



A estratégia da Gestão de Pessoas, na visão de Gratton e Truss (2003), significa uma estratégia com políticas e processos alinhados os quais uma organização desenvolve e implementa para gerenciar seus empregados, com propósito de alcançar suas metas e resultados.

O alinhamento para as autoras referidas acontece a partir das seguintes dimensões:

1. alinhamento vertical (o fator principal é a estratégia e os objetivos de negócios, os quais devem ser refletidos nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Há coerência entre as práticas de Gestão de Pessoas e a natureza do negócio ou estratégias de negócios);
2. Alinhamento horizontal (compreende uma abordagem coerente e consistente que

permeie todas as atividades/áreas de Gestão de Pessoas. Efeito sinérgico das práticas de

Recursos Humanos);

1. Ação Orientada (o que de fato é vivenciado pelos empregados e o comportamento

dos gerentes quando estão praticando as políticas de Gestão de Pessoas).

O alinhamento externo consiste no ajuste entre a implementação da estratégia e o sistema de Gestão de Pessoas, para tanto a organização deve enfatizar a implementação da estratégia e considerá-la como fonte de vantagem competitiva. A concepção do sistema estratégico de Gestão de Pessoas acontece de “cima para baixo”, onde os produtos da Gestão representam os resultados da perspectiva dos Recursos Humanos que estão integrados e ajustados à implementação bem sucedida da estratégia. O alinhamento interno compreende a coerência e compatibilidade da estrutura de Gestão de Pessoas com seus sistemas, produtos e competências.

Segundo Ornelas (2009) para a obtenção de um alinhamento vertical é fundamental

que o setor de Gestão de Pessoas:

1. uma ação próxima aos gerentes de linha;
2. foco nas necessidades dos clientes internos;
3. tenha entendimento profundo do negócio;
4. competência de diagnóstico e capacidade de tomar decisões.

No que se refere a garantia de efetividade nas implementações (ações orientadas) é primordial a construção de uma estrutura que trabalhe na coleta e revisão dos dados e na medição e avaliação de comportamentos e valores gerenciais. A retenção de talentos e a continuidade das pessoas e processos por meio de criação de clima organizacional propício asseguram que as ações sejam sustentadas ao longo do tempo.

Os instrumentos de trabalho necessários para fazer as mudanças efetivas estão materializados no diagnóstico de clima; no mapeamento das competências (levantamento interno); na visão de mundo (tendências e dinâmica dos negócios/expansão de horizontes) entendimento conceitual (conhecimento e domínio das teorias da administração). Em relação ao sucesso do alinhamento horizontal o mesmo autor enfatiza a importância da capacidade de ver o todo (visão sistêmica) e a busca de equilíbrio dentro da complexidade das várias intervenções da Gestão de Pessoas. O excesso de programas muitos complexos enfraquecem a estratégia de Gestão de Pessoas.

# METODOLOGIA

O trabalho realizado possui natureza descritiva, uma vez que objetiva a aplicação de novos conceitos na área de gestão de pessoas, visando o desenvolvimento de um modelo integrado de Gestão de Pessoal, com enfoque estratégico e por competências. Para tanto, foi empregada uma abordagem explicativa, pois envolveu a obtenção de dados descritivos pelo contato direto com livros, artigos, revistas e personalidades da área estudada, delimitando os objetivos buscados.

Em relação aos objetivos da pesquisa, esta é classificada predominantemente como exploratória, uma vez que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, através de levantamento bibliográfico e entrevistas com especialistas. Porém, também possui um caráter descritivo na medida em que busca expor características que compõem o sistema de Gestão de Pessoas.

Na parte do estudo bibliográfico o embasamento teórico foi construído conforme a estruturação dos seguintes temas: a evolução da Gestão de Pessoas até os tempos atuais, sua importância, as medidas de gestão que as empresas, conceituação e alinhamento de competências estratégicas.

Considerando que o objetivo desse estudo é analisar o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional, o paradigma escolhido é o qualitativo. Compatível com o tema proposto na medida que permite analisar aspectos subjetivos, tais como percepções e compreensão do contexto.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Interesse recente em gestão estratégica no meio corporativo e nos centros acadêmicos geraram uma série de teorias e práticas de Gestão de Pessoas, fazendo com que conceitos como competência, desempenho e empregabilidade começassem a ganhar forma. Nesse sentido vários estudos foram realizados com objetivo de pesquisar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional.

O trabalho aqui apresentado explora as relações entre gestão estratégica por competência e sua relação com a Gestão de Pessoas. Após uma revisão da literatura sobre o assunto e extensivas pesquisas sobre a aplicabilidade do tema, confirma-se que, se a do Gestão de Pessoal na maioria dos casos está focada na administração de competências de indivíduos a partir de uma perspectiva de alinhamento estratégico, várias tentativas demonstram a necessidade de investir em dimensões adicionais de competências (coletivas, estratégicas, de redes) refletindo o desejo da administração da empresa em gerenciar melhor seus ativos intelectual e organizacional.

Não menos frequente tem sido os estudos enfatizando a necessidade do alinhamento estratégico para o alcance da vantagem competitiva sustentável, tanto segundo as estratégias de negócios e as estratégias de gestão de pessoas, quanto na integração entre as estratégias de gestão de pessoas e seus diferentes elementos associados, dentre eles a estratégia organizacional. Não obstante esses esforços de investigação a demanda por uma teoria sobre a integração entre gestão de pessoas e estratégia ainda não foi completamente atendida. O fenômeno é de fato complexo, não linear, desafiador e carece ser melhor compreendido. Por outro lado também é verdadeiro que a falta de ajuste entre gestão de pessoas e estratégia empresarial continua sendo apontado como a principal causa dos insucessos no alcance dos objetivos e de melhoria de performance das organizações. Isso se dá pela importância crescente dos recursos intangíveis que tem destacado a força de trabalho como elemento central da estratégia.

Concluindo, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva e desenvolvimento de equipes, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas, também, a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem de modernidade mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

# REFERÊNCIAS

ALHO, M.; CARVALHO, P. **Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas**. 2007. Trabalho de pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Fundação Instituto de Administração

Alury, R. & Reichel, M. **Performance Evaluation: A Deadly Disease? The Journal of Academic Librarianship**, pp. 145-155, July, 1994.

Arrègle, J.L. Le Savoir et L´approche “**Resource Based”: Une Ressource et une Compétence. Revue Française de Gestion**, n. 105, pp. 84-94, Septembre-Octobre, 1995.

CARVALHO, Iêda M.V.; PASSOS, Antônio E.V.M.; SARAIVA, Suzana B.C. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

Durand, T. **Forms of Incompetence. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management.** Oslo: Norwegian School of Management, 1998..

Dutra, J.S., Hipólito, J.M. & Silva, C. M. **Gestão de Pessoas por Competências. Anais do 22º Enanpad**. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

Edwards, M.R. & Ewen, A.J. 360º **Feedback: The New Model for Employee Assessment & Perfomence Improvement.** New York: American Management Association, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Fleury. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial, 2001, p.183-196.

Guimarães, T.A.; Borges-Andrade, J.E.; Machado, M. & Vargas, M.R.M. **Diagnóstico de**

**Competências Essenciais em Ambiente de Inovação Tecnológica**, no prelo, 1999

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57 – 63, 1995.

Ienaga, C.H. **Competence Based Management: Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial**, 1998.

Isambert-Jamati, V. **O Apelo à Noção de Competência na Revista** L´Orientation Scolaire et Profissionelle. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa. Campinas: Papirus, pp. 103-133, 1997.

Kamoche, K. **Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. Journal of Management Studies**, v. 33, n. 2, pp. 213-233, March, 1996.

Legge, K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities. London: Mcmillan, 1995.

Lucena, M.D.S. **Avaliação de Desempenho: Métodos e Acompanhamento.** São Paulo: Mcgraw-

Hill do Brasil, 1977.

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

Magalhães, S.J. Wanderley, M. H. & Rocha, J. **Desenvolvimento de Competências: O Futuro Agora! Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, pp. 12-14, Janeiro 1997.

Marini, C. (2005), **Gestão de Pessoas e a Abordagem do Governo Matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, 2,8, [http://www.direitodoestado.com.br](http://www.direitodoestado.com.br/) Visto em: <18/01/2022>

Oliveira-Castro, G.A.; Lima, G.B.C.; Veiga, M.R.M. **Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias**. Revista de Administração, v. 31, n. 3, pp. 38-52, 1996.

Ornelas, M (2009), O **Discurso e a Prática da Gestão Organizacional,** http://www.rdconsultoria.com.br/pop\_printer\_friendly.asp?TOPIC-ID=213 Visto em: <18/01/2022>

Pagès, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V & Descendre, D. **O Poder das Organizações.** São Paulo: Atlas, 1993.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, pp. 79-91, May-June, 1990.

Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. **Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management.** The Academy of Management Review, v. 21, n. 4, pp. 959-985, October, 1996.

Tilles, S. **Como Avaliar a Estratégia das Empresas. Tradução do Artigo “How to Evaluate a Corporate Strategy”** publicado na Harvard Business Review. Tradução: Coppead/UFRJ, Rio de Janeiro, Mimeo, 1997.

TACHIZAWA, T. FERREIRA,V. C. P.; FORTUNA, A. A. M**. Gestão com Pessoas: uma abordagem as estratégias de negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

Wallin, J. **Customers as the Originators of Change in Competence Building: A Case Study. In: A. Heene & R. Sanchez (org.) Competence Based Strategic Management**. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd, pp. 111-126, 1997.

Zarifian, P. A **Gestão da e pela Competência. Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências.** Rio de Janeiro, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Mimeo, 1996.

1. Acadêmica de Administração 8º período Josiana Moreira Silva [↑](#footnote-ref-1)
2. Professor Orientador Fábio Lemes de Souza – E-mail: admfabio2@hotmail.com [↑](#footnote-ref-2)