



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V - CCBSA
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

LUCIENE DE SOUSA MARQUES

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Propondo um Novo Olhar

Itabaina/PB

2016

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

LUCIENE DE SOUSA MARQUES

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Propondo um Novo Olhar

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distancia, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, linha de formação específica,(LFE) II - Gestão Municipal, semestre 2016.1

Orientador: Prof. Me. Igor Martins

Itabaina/PB

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M357g Marques, Luciene de Sousa
Gestão por competência [manuscrito] : propondo um novo olhar - "o poder fazer" / Luciene de Sousa Marques. - 2016.
21 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2016.
"Orientação: Prof. Me. Igor Martins, Secretaria de Educação à Distância".

1.Gestão por competência. 2.Organização. 3.Poder informacional. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

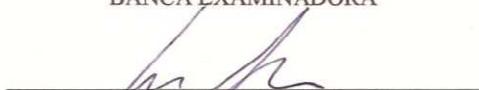
LUCIENE DE SOUSA MARQUES

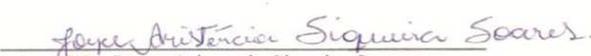
GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Propondo um Novo Olhar- “O Poder Fazer”

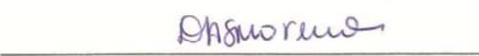
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II - Gestão Municipal, semestre 2016.1.

Aprovado em: 05/03/2016.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Me. Igor Martins (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Ma. Joyce Aristercia Siqueira Soares
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Ma. Danielle Harlene da Silva Moreno
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

DEDICAÇÃO

Dedico este trabalho a minha família, aos meus amigos, agradeço pelo incentivo e apoio.

A todos os professores pelo incentivo e dedicação durante a graduação.

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa senhora pelo dom da vida e pelo meu sucesso e sabedoria em tê-los como caminho a seguir.

Em especial a minha mãe Maria de Lourdes que sempre esteve ao meu lado sempre com palavras de apoio e empenho em todos os momentos da minha vida.

Com amor ao meu esposo Franklin e minha filha Ana Lara que são meu porto seguro e me acompanharam todo o tempo, tanto nos difíceis como nos prazerosos do curso.

Com carinho a minha cunhada Francinilda e aos meus sogros Maria José e Francisco que sempre tinham palavras de apoio nas horas mais difíceis, e me incentivaram muito durante a trajetória.

Meu orientador Igor Martins que mesmo com toda a dificuldade foi de grande importância nesse momento de conclusão de curso, dedicando com sabedoria e entrega as minhas aflições e angustias.

Aos tutores Josemberg que durante metade do curso foi muito importante com suas palavras de apoio e Anne Marrie que se dedicou sem limites para a minha conclusão.

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

Ter competências para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. (RABAGLIO, 2001);

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Propondo um Novo Olhar

Luciene de Sousa Marques¹

Igor Martins²

RESUMO

Esse artigo representa um ensaio teórico descrito de caráter exploratório com o objetivo de apresentar considerações sobre Gestão por Competência. Diante de um mundo de rápidos avanços tecnológicos e mercadológicos através de um novo olhar voltado para um conceito atual e dinâmico. O treinamento é um instrumento que adéqua o aprimoramento dos Conhecimentos (saber), Habilidades (saber fazer) e Atitudes (querer fazer). A conexão entre as três letras é denominada de CHA's e necessita está bem definidas e atualizadas. A gestão por competência trabalha os CHA's de forma harmoniosa, comprometida e organizada.

Palavras-chave: Gestão. Competência. Organização. Poder

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

1 INTRODUÇÃO

De acordo com os novos olhares acerca da Gestão Pública, percebe-se que as empresas passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus funcionários, não só o conhecimento e a habilidade, mas também aspectos sociais e atitudinais. Zarifian (1996, p.5), define competência fundamentando-se na premissa de que em um espaço ativo e competitivo, não é possível considerar o trabalho como conjugado de tarefas pré-definidas e estáticas. Já que para o autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ...ao exercício sistemático de uma flexibilidade no trabalho”, que admita ao profissional lidar com acontecimentos inéditos e de natureza singular.

Acerca desse entendimento, podemos inferir espaços situados historicamente, em especial, no fim da Idade Média, onde a expressão “competência” estava associada especificamente a linguagem jurídica.

Já no século passado segundo Taylor (1970), já havia a necessidade das empresas terem disponíveis “homens eficientes”, pois na visão do autor a competência era entendida um conjunto de conhecimentos e habilidades que propiciavam ao profissional desempenhar determinada função.

Com isso podemos compreender que competências são as características individuais e que diferem situações semelhantes, podendo então, entender que o tripé que envolve e elucida a sua definição é competência = conhecimento + habilidade + atitude. As quais se evidenciam enquanto técnico (conhecimento + habilidade) e comportamental (atitudes) viabilizando um conjunto de estruturas funcionais para o indivíduo na sua atuação.

Assim, a gestão por competência vai além da forma de administrar, é uma filosofia de desenvolvimento de aptidões nas empresas e ações das pessoas com o objetivo de se construir uma organização eficaz, ou seja, “o poder fazer” para que se consiga dessa forma atingir suas metas e seus objetivos traçados. Gestão por Competências alude em gerir a empresa abstraindo cada função de acordo com as competências imprescindíveis para o seu exercício. Assim sendo competência refere-se às características de uma

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

pessoa individual, condicionando-a em torno de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam diretamente o desempenho no trabalho.

Nesta conjuntura apresentada, foram erguidos os pilares dimensionais clássicos da Gestão por Competências, os CHA's - conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (saber agir) - que até hoje se configuram como alicerce para discurso deste modelo.

Aliado a este entendimento sobre gestão por competência através de um novo olhar de redimensionamento ao tema podemos citar Foucault, que ressalta que o importante não é saber quem tem o poder, mas sim compreender que o poder é uma relação de forças e concomitantemente uma relação de forças e concomitantemente uma relação de poder. Sendo este um elemento expressivo na Administração Pública.

Diante dessas discursões, este artigo se configura como um estudo de caso simples através de leituras acerca de do tema com o objetivo de compreender a importância do papel do poder na Gestão por Competências. O presente artigo buscou aprender, em linhas gerais, o conceito de competência seu desenvolvimento e impacto junto aos funcionários diante do "Poder Fazer"

A primeira parte evidencia a competência e a segunda relata os tipos de competências e o momento em que o planejamento estratégico de longo prazo se dispôs na previsão de metas organizacionais, ou seja, "o poder fazer"; a terceira parte trata a importância da gestão de competência nas organizações e a gestão de pessoas por competências; por último as considerações finais desta pesquisa apresentam uma discussão rápida sobre competências.

2 CONTEXTO HISTÓRICO GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Com embasamento no princípio Taylorista de seleção e treinamento do funcionário, as empresas vêm procurando aperfeiçoar seus trabalhadores com habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas pertinentes ao trabalho e as especificações do cargo.

Sparrow e Bognanno (1994), referem-se a um repertório de atitudes que admitem ao profissional habituar-se rapidamente a um ambiente cada vez

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

menos estável e ter uma orientação para a inovação e o aprendizado permanente.

A gestão de pessoas vem sendo desafiada a compor uma maior harmonia com as estratégias corporativas. As políticas seguidas tradicionalmente nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois existe uma tendência a condicionar os empregados a seguirem uma atitude passiva e reativa.

Segundo Durand (2000), “Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”.

Esse evento decorre da procura de adequação do indivíduo à organização e do tratamento dado ao ser humano, que é tratado como se fosse um mero recurso produtivo, como se percebe em diversos aspectos dessas políticas.

Na atual sociedade do conhecimento, uma nova atitude se faz necessária, para que as organizações possam prevalecer-se do potencial criativo e inovador dos funcionários. Outro problema encontrado nas antigas percepções de gestão de pessoas, que precisa ser revisto, é o não envolvimento direto dos gerentes com a constituição e o desenvolvimento dos membros de suas equipes.

A adoção de uma atitude proativa e a divisão da responsabilidade pelo desenvolvimento entre os trabalhadores, seus supervisores diretos e as políticas organizacionais é outra necessidade que se delinea. No panorama atual, em que novos atributos profissionais vêm recebendo crescente importância, faz-se necessária a adoção de um novo direcionamento nos esforços de gestão de pessoas.

A gestão por competência vem de encontro a essa necessidade, e por isso tem sido seguida em várias organizações. Ante um mundo de rápidos avanços tecnológicos e mercadológicos, as pessoas são o fator essencial para a sustentação da competitividade das empresas. À medida que a história do homem evolui, novas necessidades e recursos aparecem para a sociedade, tornando-se imperativos e essenciais, logo modificando as relações de trabalho.

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

Para seduzir e manter talentos em uma organização é de fundamental importância que a organização mantenha um clima de trabalho sadio, amistoso, motivador e voltado ao progresso. A gestão por competências, ao viabilizar o sucessivo desenvolvimento das pessoas, pode colaborar para a obtenção desse objetivo. Deve ser um processo contínuo e estar alinhado com as estratégias organizacionais. Sua adoção sugere um redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas.

Como o recrutamento, seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Na formalização de alianças estratégicas para habilitação e desenvolvimento das competências necessárias a abrangência de seus objetivos. Destacar a contribuição que a gestão por competências pode oferecer às organizações é o objetivo deste artigo. Inicialmente são apresentados os conceitos básicos envolvidos para, na sequência, destacar-se as mudanças que essa nova visão gera nas principais atividades da gestão de pessoas.

2.1 Conceitos Básicos da Gestão por Competências

O termo competência é utilizado na área de administração desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, nas quais, aparecia com um sentido distinto do atual. Antes, esse vocábulo indicava uma pessoa capaz de cumprir de modo eficiente uma determinada função. O que determinava o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto.

A partir da década de 70, com o aumento da competição e a ampliação da preocupação das organizações da simples eficiência produtiva para a eficácia, uma nova concepção começou a ser construída.

O foco deixou de confortar apenas a capacidade, passando a privilegiar o desempenho, envolvendo não mais apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como também as realizações por ele proporcionadas (CARBONE et al., 2005).

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

De acordo com Fleury (2004), a competência proporciona à pessoa que a possui condições para manter uma elevada atuação na realização de suas tarefas produtivas.

Zarifian (2001), destaca três características do sistema produtivo atual de grande importância para o entendimento do sistema produtivo.

Noção de incidente: representa a capacidade de convívio com fatos imprevistos, cuja ocorrência altera as rotinas produtivas.

Crescente importância assumida pela comunicação: adequam a ampliação do conhecimento sobre objetivos, valores e normas da organização. É necessária, também, a abertura para a constante interação e troca de informações com outras pessoas, setores da organização e com o ambiente externo. Mais do que uma capacidade, tal abertura representa uma atitude que precisa ser assumida.

Forma de prestação de serviço: Cada pessoa deve perceber que sua missão no trabalho não é apenas cumprir as tarefas que lhe são conferidas ou desempenhar normas e rotinas estabelecidas. O que importa, de fato, é a capacidade que a pessoa possui para atender às necessidades de seus clientes internos e externos. Essa percepção reforça, portanto, a importância de que as competências a serem desenvolvidas não podem ser pré-determinadas com base simplesmente em definições de cargos e responsabilidades. Sendo as necessidades dos clientes mutáveis e complexas, a capacitação dos trabalhadores deve ser constantemente revista e reorientada, em um processo dinâmico e complexo.

Baseando nessas três características Zarifian define competência como sendo a inteligência prática aplicada na solução dos problemas que surgem. Inteligência essa que necessita amparar-se cada vez mais nos conhecimentos adquiridos, procurando constantemente revê-los e atualizá-los adaptando-os aos desafios do cotidiano.

2.2 Dimensões Tradicionais da Competência

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

Conjugado de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que uma pessoa necessita para ser dinâmico no campo de atividades administrativas. Proveniente da aprendizagem organizacional voltada para as competências humanas e organizacionais.

Na administração pública o objetivo gerencial está voltado para a eficácia dos processos gerenciais na procura do melhor custo/benefício dos recursos.

De acordo com Durand (1998), as competências são formadas por três dimensões: atitude, conhecimento e habilidade. Onde cada dimensão é independente, mas são interligadas e o seu desenvolvimento está na aprendizagem individual e coletiva.

Atitude: permite as pessoas a interpretar e julgarem a realidade e a si próprio. (Saber ouvir; automotivação; autocontrole; dar e receber feedback; resolução de problemas; determinação; pró atividade; honestidade e ética nos negócios.).

Conhecimento: é essencial para a realização dos processos da organização.

Habilidades: utilização do conhecimento da melhor forma, o que o transforma em habilidade.

- Habilidades Técnicas: funções especializadas e ligadas ao trabalho operacional.
- Habilidades Conceituais: compreende a totalidade;
- Habilidades Humanas: cultiva bons relacionamentos, sendo um líder eficaz e eficiente.

3 TIPOS DE COMPETÊNCIAS

Existem vários tipos de competências definidas por teóricos e utilizadas no ambiente organizacional.

Competências Individuais: tornam um indivíduo singular. Estão relacionadas a formação educacional, a experiência profissional, o ambiente em que vive, a visão de futuro e a flexibilidade. E se classificam em:

- Competências gerais: valores organizacionais e a cultura da empresa;

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

- Competências gerenciais: funções gerenciais;
- Competências técnicas: o profissional e suas habilidades específicas da área.

Competências Organizacionais: capital intelectual, estrutural, organizacional, de processo, etc. Deve-se analisar os clientes, concorrentes, funcionários, pois são eles que agregam um diferencial de mercado. São capazes de elevar o potencial de organização.

- Competências essenciais: importantes para empresa;
- Competências distintivas: garantem vantagens competitivas;
- Competência de suporte: servem de base para outras atividades da instituição;
- Capacidade dinâmica: capacidade da organização de atender as necessidades do ambiente.

O benefício de se trabalhar com o “conceito” de competência é poder direcionar o foco e conduzir energias necessárias para que as organizações impetrem seus objetivos operacionais e estratégico.

Na sociedade atual, as organizações são impelidas a buscar competências táticas a fim de garantir vantagens competitivas e estimular essa mesma necessidade em seus colaboradores.

Portanto o profissional que estiver munido de competências essenciais poderá garantir uma vantagem competitiva e ser um diferencial de sucesso.

Competências específicas: área do conhecimento dos funcionários adquiridas a partir da interação entre pessoas ou pela aquisição por parte dos profissionais da informação explícita disponível, como livro, relatórios, e-mails e etc.

Assim sendo o sistema de gestão de competências precisa está atrelado a um sistema de reconhecimento e recompensa e a soma entre esses conhecimentos, habilidades e atitudes tem um impacto no cargo de uma pessoa.

De acordo com Gilbert (1992), o aperfeiçoamento do Potencial de Melhoria de Desempenho necessita de três elementos, são eles: conhecimento, capacidade e motivos, que são valores de crenças e preferências que as pessoas gostam e não gostam. É necessário também um

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

suporte ambiental, ou seja, informação sobre as metas e os objetivos da empresa em ajudar na execução de um trabalho com eficiência e eficácia.

4 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A inclusão do termo competência no campo de gestão organizacional fez com que se adquirisse várias conotações e fosse estudado por pesquisadores na área de estratégia. As constantes modificações sociais, econômica e política decorreram em um processo de reestruturação produtiva. Nas organizações o impacto dessa reestruturação se concretiza por intermédio de métodos de racionalização organizacional e técnicas que congregam o ambiente empresarial as novas tecnologias e aos novos modelos de gestão.

Segundo Santos (1999), a gestão por competências focaliza basicamente, o desenvolvimento dos recursos humanos, o que as pessoas estão adequadas a fazer no futuro, avaliando a integração entre estratégia empresarial, sistema de trabalho e cultura organizacional.

Na sua compreensão holística, a gestão intervém abertamente na boa atuação do futuro dos recursos humanos. Considera atitudes, valores, características pessoais e relações em equipes e não somente os conhecimentos e habilidades na realização do trabalho.

O conjugado de pequenas modificações e o realinhamento na atitude de gerenciar as pessoas e vem fazendo com que as organizações migrem, do foco operacional para o estratégico.

De acordo com Gramigna (2002), “ a gestão de pessoas admite seu espaço estratégico repassando a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas e partindo para uma gestão integrada e voltada para a abrangência dos objetivos organizacionais”.

Dessa forma as organizações que se sustentam no mercado possuem um modelo eficaz de gestão de pessoas e compartilham os seus interesses com os individuais. Tema que vem surgindo recentemente no Brasil como um importante instrumento de gestão, onde o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho de uma organização. Recomenda-se agregar e orientar esforços, sobretudo relacionados à gestão de pessoas, dispondo-se

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

a identificar e desenvolver nos funcionários as competências indispensáveis ao alcance dos objetivos organizacionais.

5 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: Uma Nova Dimensão – O “ Poder Fazer”

Portanto conseguimos ressaltar algumas dimensões de forma clara e concisa, identificando uma analogia com o que frequentemente se esboça na literatura sobre competências: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer), e atitude (saber agir), além de acolher que a ação é tão importante quanto o saber fazer (RUZZARIN, 2002; NISEMBAUM, 2000).

Entretanto a discursão sobre o tema competências vem embasando um enfoque até então pouco debatida, a extensão do “poder fazer”, aborda a preocupação que as organizações têm que tomar para poder se adequarem a receber as competências (PANTOJA, 2013). Essa preocupação de transformar as organizações em instituições com estruturas adequadas a receber e difundir esse novo modelo de gestão vem criando um espaço considerado nas frentes de estudo sobre GPPC.

Fisher (2001) ressalta que o modelo de gestão de pessoas pode ser definido de acordo com a forma pela qual a organização planeja o gerenciamento de seu quadro funcional, guiando a conduta do ser humano no seu ambiente de trabalho, estruturando os princípios organizacionais, instituindo estratégias, políticas e processos de gestão, e é a partir desse momento que são colocadas em prática as diretrizes de ação esperadas dos quem compõem a organização.

Fisher (2001) complementa dizendo que os fatores intangíveis, como: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade, se posicionam hoje em dia como os ativos mais necessários nas organizações, dessa forma há uma tendência à valorização de Gestão de Pessoas, pois é o capital intelectual que edifica uma organização.

O estilo de gerir pessoas vem sofrendo grandes transformações nos últimos vinte anos, a mudança no perfil dos profissionais exigido pelas organizações vem se sobressaindo e deslocando o foco para o controle do

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

desenvolvimento e uma maior participação das pessoas no sucesso organizacional (DUTRA, 2001).

No entanto as ferramentas e os conceitos que apoiam a gestão de pessoas na acompanham essa mudança, e a maior dificuldade na cultura organizacional é romper com os modelos clássicos e praticar um modelo mais arriscado na sua forma de gestão, ou seja, transpor o modelo tradicional para o gerencial (ALBUQUERQUE, 2002).

No mundo onde as organizações veem encarando um mercado cada vez mais competitivo, globalizante e turbulento, onde as informações se constroem e se dissipam cada vez mais rápidas, é cada vez mais clara a necessidade de pessoas dinâmicas e propensas ao rápido aprendizado. Elas necessitam de informações aceitáveis e conhecimentos personalizados, para efetivamente auxiliar a sua gestão de forma inteligente. Ainda que os sistemas de informações estejam ganhando importância, são as pessoas que essencialmente, aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento. Nessa conjectura a condição fundamental para o bom desempenho das pessoas e das organizações é ter e mostrar competências (REZENDE, 2002).

A necessidade de trabalhadores atualizados, ganha força na abordagem denominada gestão de pessoas por competências (GPPC), um modelo que procura gerir adotando, aperfeiçoando e expandindo as capacidades pessoais de conhecimentos, habilidades e atitudes, com o intuito de agregar valor ao indivíduo e à organização (DUTRA, 2004). Os que defendem esse modelo relatam que é o que melhor se enquadra nas organizações que veem buscando como meta resultados a serem alcançados no processo produtivo, onde a inovação, a aprendizagem organizacional e o aprimoramento são fatores chaves para alcançar seus objetivos.

A gestão de pessoas por competências tenta se concretizar com embasamento em uma probabilidade de administração por carreira, não fechada e vinculada a cargos, mas com um caminho sequencial de atitudes, que devem ser adquiridas através do desenvolvimento pessoal, colaborando assim para o crescimento organizacional. Os principais interessados nesse planejamento de carreira são as próprias pessoas, que promovem seus próprios projetos profissionais, valendo-se das oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho. Para as organizações compete dar oportunidade e apoiar

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

seus quadros funcionais rumo à profissionalização (DUTRA, 2004; SILVA, 2003).

O desenvolvimento profissional de cada indivíduo pode ser identificado à medida que se percebe a sua capacidade de confrontar situações complexas de uma forma mais proativa, adquirindo responsabilidades nos momentos turbulentos. O indivíduo competente tende a receber mais desafios e à medida que age de forma positiva recebem outros maiores. De acordo com Zerafian (2001), o sistema clássico não consegue identificar as competências, pois distinguem o indivíduo apenas pelo que faz e não pelos resultados obtidos através de suas ações, não entendendo a aumento organizacional assumido pelas pessoas envolvidas.

Portanto compete a reflexão de uma necessidade de se repensar os modelos organizacionais existentes, sugerindo uma mudança em uma forma de agir ajustada ao aproveitamento de uma era de desenvolvimento de competências. Moldando as estruturas para que se tornem aptas a receber colaboradores proativos e com atitudes, para que possam desenvolver a dimensão denominada o “pode fazer” dentro das organizações, indicado aqui como a capacidade que cada estrutura organizacional tem para receber indivíduos aptos e competentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma conclui-se que competência não é apenas um conjugado de qualificações que cada indivíduo detém, se faz necessário também colocar em pratica o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar essas qualificações em um contexto específico.

Pois a competência está ligada a habilidade, saber fazer e ao poder fazer, pois, ser competente não denota que o indivíduo carece especificamente de conhecimento. Se faz necessário que o indivíduo tenha em mente o que a competência pode fornecer a ele, enquanto processo essencial ao

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

conhecimento. Competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é entendida pelos outros.

E o poder fazer é o que nos estimula a executar nossas habilidades e conhecimentos. É a predisposição que influencia nosso comportamento diante das pessoas e das situações.

Isso, dependendo da forma como é feita a gestão por competência elas podem favorecer a aquisição de vantagens competitivas que contribuem na diferenciação da organização de suas concorrentes.

Pois segundo Neri (2005), no modelo de treinamento por competências, treinar é oferecer oportunidades para que as pessoas possam frequentemente refletir sobre seus significados e exercitar a autocritica, posicionando-se, assim, diante das circunstâncias empresariais e de seu projeto de vida.

De acordo com Carbone et al., (2005):

O modelo de gestão por competência é visto, como um dos mecanismos para produzir benefícios concretos aos negócios, nos diferentes níveis da organização, à medida que permite a identificação e a disseminação das diversas competências humanas e organizacionais.

O processo de liderança realizado de forma exagerada transforma o desdobramento dos gestores em um esforço nem um pouco eficaz, onde grande parte desses gestores trabalham de forma inapropriada por não desenvolverem as competências imprescindíveis a colocação a qual ocupam.

Os gestores bem-sucedidos se mostram capazes de se sobrepor ao seu perfil e as habilidades adequadas para alcançar o que é importante e merecedor à proporção que evoluem na hierarquia dentro da organização.

O “ poder fazer” vem instituindo espaço dentro dos estudos sobre GPPC, o que demonstra uma preocupação em transformar as organizações e implantar estruturas adequadas para se difundir esse modelo, adequando as necessidades que existem na organização e fornecendo meios para desenvolver uma gestão com compromisso e qualidade.

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

Sendo assim, não existe um conceito único para competência. Alguns autores definem como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que classificam um indivíduo a desempenhar uma determinada função. Enquanto que outros entendem não como um conjunto de qualificações do indivíduo e sim as realizações por ele alcançada em seu trabalho. Dessa forma deve-se avaliar a capacidade que cada organização tem em aproveitar as competências de cada indivíduo envolvido no processo de evolução da empresa, para isso se faz necessário um ambiente organizacional aberto a opiniões e atitudes inovadoras, pois o “poder fazer” vai avaliar, medir e apontar se o ambiente organizacional está apto a receber as competências individuais.

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

ABSTRACT

This paper presents a theoretical essay descriptive exploratory with the aim of presenting considerations Management Competency. In a world of rapid technological and market advances through a new gaze fixed on a current and dynamic concept. Training is a tool that adapts it the improvement of knowledge (knowledge), skills (know-how) and attitudes (want to do). The connection between the three letters is called CHA's needs and is well-defined and updated. responsibility for management of the CHA's work harmoniously, committed and organized.

Keywords: Management. Competence. Organization. Power

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A Gestão Estratégica de Pessoas.**In: FLEURY , M. T. L. et al. As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, I. **comportamento Organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. 2ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

DURAND, T. **Forms of Incompetence.** In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE – BASED MANAGEMENT, 1998.

_____. **L'alchimie de la Compétence.** Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fev.,2000.

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

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, André Luiz. **O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras.** IN: DUTRA, José Souza, et. al. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** São Paulo: Atlas, 2004.

GILBERT,P. PARLIER,M. La competence: du mot valise au concept opératoire. Actualité de la formation permanente,n.16, 1992.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos.** São Paulo: Akron Books, 2002.

NERI, A. (Org.). **Gestão de RH por Competências e Empregabilidade.** 2ed. Campinas, SP: Papyrus, 2005.

NISEMBAUM, Hugo. **A Competência Essencial.** São Paulo. Ed. Gente, 2000.

PANTOJA M. J. Palestra: **Gestão por Competências na Esfera Pública.** Sétimo Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte. Natal, RN, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** 4 edição. São Paulo: Educator, 2001. Disponível em:

<<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/17326/conceitodegestao#ixzz3trEW5rPI>>. Acesso em: 09 de dezembro de 2015.

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN

REZENDE, Denis Alcides. **Alinhamento da tecnologia da informação ao negócio empresarial: as competências e os valores das pessoas é que fazem acontecer**. FAE Business, nº 3, set. 2002.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por Competências: Indo Além da Teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SANTOS, Armando Cuesta. **Tecnologian de gestión de recursos humanos**. Havana: Academia, 1999.

SILVA, Cassiano Machado. **A Gestão de Competências e sua Influência na Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas: Estudo de Caso**. 2003. 177 f. Dissertação (Mestrado em administração), USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M. **Competency Requirement Forecasting: issues for international selection and assessment**. In: MABEY< C.; ILES, P. (org.). *managing learning*. London: Routledge, 1994.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competências. In: SEMINÁRIO – RIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHOS E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de tecnologia, 1996.

ZARAFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

¹ Graduada em Administração Pública. llusousa@hotmail.com

² Mestre em Administração e Gestão de Políticas públicas - UFRN