

autor

Matheus Del Duque Antonucci
matsduque@gmail.com

Orientador

Patricia Irina Loose de Moraes
Patricia.irina@gmail.com

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS.

RESUMO

A alocação de pessoas é crucial para ter o funcionário certo desempenhando a função correta, aquela que é a mais adequada para ele, na qual ele consegue entregar o seu melhor, pois as tarefas que realiza estão de acordo com o seu perfil. Nesse sentido, o problema de pesquisa busca entender como associam-se às competências da organização com as competências dos colaboradores de modo a alavancar o sucesso do negócio. O presente trabalho tem, como objetivo geral, compreender como a gestão de pessoas por competências contribui para a alavancagem dos negócios. Os objetivos específicos voltam-se a apresentar conceitos como competitividade, competência e a compreender como a gestão por competência auxilia na alavancagem de negócios.

Palavras-chave: Gestão Comercial. Gestão por Competência. Alocação de Colaboradores.

ABSTRACT

The allocation of people is crucial to have the right employee performing the right function, the one that is most appropriate for him, in which he manages to deliver his best, because the tasks he performs are according to his profile. In this sense, the research problem seeks to understand how they are associated with the competencies of the organization with the competencies of employees in order to leverage the success of the business. The present work has as a general objective, to understand how the management of people by skills contributes to the leverage of the business. The specific objectives are again presented concepts such as competitiveness, competence and understanding how competence management helps in business

Keywords: Commercial Management. Competence Management. Allocation of Employees.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais gestores e organizações têm se dado conta da importância de seus colaboradores e percebido que eles são o principal recurso de uma empresa. De nada adianta contar com maquinário moderno e a mais alta tecnologia se a empresa não puder contar com funcionários engajados, cientes de suas responsabilidades e comprometidos com o crescimento da organização (TOLEDO, 2003). Pimenta (2010) explica que o colaborador é o ativo mais importante da organização, uma vez que ele será o responsável por executar as estratégias que levarão a empresa ao sucesso. Nesse sentido, a gestão de pessoas deve se certificar de estar aproveitando o melhor de cada funcionário, já que cada indivíduo é único, com seus dons e habilidades. Ainda, o perfil do funcionário vem mudando ao longo do tempo, de modo que a grande maioria das pessoas não está mais satisfeita em apenas executar, receber ordens e efetuar as mesmas ações todos os dias (PEREIRA, 2007).

Conforme Pereira (2007, p. 14), “o colaborador de hoje quer fazer parte do crescimento do negócio, e ao mesmo tempo crescer e se desenvolver profissionalmente também”. De tal modo, a alocação de pessoas é crucial para ter o funcionário certo desempenhando a função correta, aquela que é a mais adequada para ele, na qual ele consegue entregar o seu melhor, pois as tarefas que realiza estão de acordo com o seu perfil. Quando essa alocação não é realizada de forma correta, a organização pode enfrentar grandes problemas, tais como ter aquele funcionário desmotivado e atrasar suas entregas, se prejudicando junto com o cliente final (SANTOS, 2004).

Entretanto, quando um gestor conhece plenamente sua equipe, seus principais talentos e dificuldades, e conhece as atividades que necessitam ser realizadas e a melhor forma de fazê-lo, será muito mais fácil alocar as pessoas corretas para as devidas funções e alcançar os melhores resultados (PEREIRA, 2007). Zarifian (2003) afirma que a gestão de pessoas por competência tem sua base em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que indicam, respectivamente, a carga de informações obtidas pelo profissional; o domínio na execução de ações e tomada de decisões; e, o comportamento social e capacidade de convivência entre os profissionais. Deste modo, associam-se as competências da organização com as competências dos colaboradores de modo a alavancar o sucesso do negócio.

Carbone (2005) acrescenta que para a organização torna-se uma grande vantagem alocar os profissionais que já estão na empresa para efetuarem as atividades mais condizentes com seu perfil, do que buscar um profissional no mercado, devido aos custos de todo o processo e ainda ao risco de não contratar o profissional adequado. Para o autor, o chamado recrutamento interno deveria ser realizado com mais frequência, dando aos colaboradores a oportunidade de crescer na organização por merecimento, de acordo com suas competências.

Já Ruano (2003) aponta a existência de vantagens e desvantagens ao se efetuar recrutamento interno ou externo. Observa-se como vantagens, quando se recruta internamente, aproveitamento de um colaborador que já pertence ao quadro de funcionários e já conhece as políticas da empresa, além disso, a grande vantagem de realocar e aproveitar funcionários para diferentes funções é a valorização do

público interno, que sente que está sendo reconhecido e ganhando uma oportunidade melhor para o seu desenvolvimento e crescimento na organização.

Todavia, a desvantagem de recrutar internamente está na dificuldade de mudar uma cultura que precisa ser mudada, ou de trazer novas ideias para a empresa, bem como diferentes conhecimentos que possam agregar para o sucesso dos negócios. Quando isso acontece, os gestores procuram um profissional de fora, por acreditar que precisam de pessoas novas, ou por entender que dentre os funcionários atuais ninguém atende às necessidades específicas da vaga aberta (ZACARELLI, 2000).

Diante da importância que é ter os melhores profissionais para manter a organização crescendo em um mercado amplamente competitivo, o presente trabalho tem como objetivo compreender como a gestão de pessoas por competências contribui para a alavancagem dos negócios, principalmente em momentos como os atuais, em que uma pandemia assola o mundo há mais de um ano. Mais do que nunca, os desafios para os gestores são enormes, e é preciso aproveitar da melhor maneira possível os recursos já disponíveis, especialmente falando das pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

É fato que a competitividade só tem crescido com o fenômeno da globalização, a internet e a tecnologia, de modo geral. Se, no passado, as empresas preocupavam-se apenas com os concorrentes locais, e a divulgação era feita frequentemente por meio do famoso boca-a-boca, hoje esse cenário é bem diferente. A literatura apresenta diversos conceitos sobre competitividade, ao que Haguenauer (1983, p. 62) define como:

A competitividade como desempenho se expressa na posição alcançada pela organização no mercado em um dado momento, resultante da combinação de uma série de fatores como preço, qualidade, grau de diferenciação dos produtos, dentre outros. Nesse caso, a competitividade é guiada pela demanda, e o volume das exportações no total do comércio internacional de um produto se inclui entre os seus principais indicadores.

Outros autores entendem a competitividade como a eficiência, a habilidade que uma empresa possui de fabricar produtos melhores do que o faz seu concorrente, ou oferecer serviços melhores, considerando sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Ela pode ser medida por meio de indicadores que evidenciam a produtividade e técnicas de produção, de modo a comparar com demais organizações de maior rendimento no mesmo setor, explica Scott (1992).

Além disso, alguns importantes fatores para as empresas podem ser notados como consequência da competitividade, tais como participação no mercado, taxa de crescimento, lucratividade, dentre outros possíveis indicadores de desempenho dentro de uma indústria ou outro tipo de organização. Zaccarelli (2000) comenta que diferentes indicadores podem ser medidos, conforme o tipo de negócio.

Atualmente, quando se deseja comprar qualquer coisa e até mesmo para conhecer melhor determinado produto ou serviço e verificar a opinião de outros consumidores, é automático que se

pesquise a respeito na internet. Neste ambiente virtual, o consumidor se depara com diversas opções, são diferentes empresas fornecendo o mesmo produto ou similares, localizadas em diferentes pontos geográficos, na mesma cidade, estado ou até mesmo em outro país. Quando se trata de um serviço, a internet possibilita conhecer diferentes fornecedores dentro da mesma cidade (SANTOS, 2005).

No âmbito da globalização, quando começa a articular-se uma totalidade histórico-geográfica mais ampla e abrangente que as conhecidas, abalam-se algumas realidades e interpretações que pareciam sedimentadas. Alteram-se os contrapontos singular e universal, espaço e tempo, presente e passado, nacional e cosmopolita (IANNI, 1996, p. 39).

Diante dessa realidade, a competitividade aumentou enormemente, e não poderia ser diferente, pois o potencial cliente é livre para escolher comprar de muitas outras empresas, independentemente de onde as mesmas estejam localizadas. É possível ainda escolher a forma de recebimento de um produto, podendo optar pelo frete aéreo, cujo recebimento é muito rápido, ou mesmo pelo marítimo se o volume for grande e não houver tanta pressa em receber a mercadoria, comenta Rodrigues (2009).

Sendo assim, empresas de todo o mundo estão precisando desenvolver e colocar estratégias para se posicionar bem no mercado e serem encontradas e lembradas pelos potenciais clientes. É fundamental manter uma boa reputação, investir em um marketing assertivo que não prejudique a imagem da empresa, além, de é claro, investir no ativo mais importante para qualquer organização: o capital humano, afirma Canclini (2003).

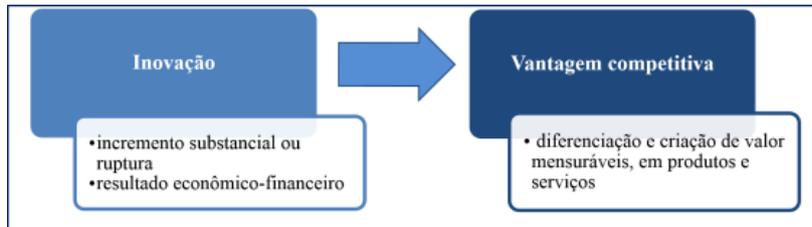
Para Zarifian (2003), está ficando ultrapassada a ideia de que somente excelente maquinário e tecnologia de ponta são suficientes para o sucesso das organizações. De nada adianta contar com tais recursos se a companhia não puder contar com funcionários responsáveis e comprometidos, dispostos a realizar suas atividades o melhor possível, de modo a contribuir para que o negócio cresça e se solidifique.

E para tal, o colaborador deve sentir-se reconhecido, ele precisa saber da sua importância dentro da equipe em que atua e que suas ideias têm valor. Sabe-se que funcionários felizes e motivados produzem muito mais e com melhor qualidade. Satt e Cristello (2019) afirmam que o foco da empresa deve ser em proporcionar qualidade de vida ao trabalhador, e sua produtividade aumentará na mesma proporção.

Acrescenta-se ainda que a maioria das pessoas passa mais tempo fora, em seu trabalho do que na própria casa, com seus familiares. Diante dessa realidade, um bom ambiente de trabalho é fundamental, onde o empregado se sinta à vontade para desempenhar suas atividades, tendo o apoio de uma chefia compreensiva e participativa. Segundo Chiavenato (2010, p.8) “[...] todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso”.

Já quanto às empresas, essas precisam sempre manter e elevar seus padrões de qualidade, a fim de não perder clientes e conquistar novos, conforme Figura 1.

Figura 1 - Relação inovação e vantagem competitiva



Fonte: Conto; Antunes Júnior; Vaccaro (2016).

Nesse sentido, para que uma empresa possa ser competitiva, não basta apenas olhar para o mercado e se preocupar com a concorrência, mas é fundamental que primeiramente se olhe para dentro, buscando fortalecer o clima organizacional, oferecer um bom ambiente de trabalho e contar com líderes capazes de motivar e conseguir o melhor de cada membro da equipe. Wood Junior (2005) afirma que é impossível que as organizações consigam manter sua competitividade no mercado se as mesmas não puderem contar com seu capital humano.

Sob outro olhar, a competitividade ainda pode ser vista como algo positivo, apontam Montana e Charnov (2006), já que ela leva à inovação de produtos, serviços e técnicas de produção, além da busca por sempre conseguir melhores resultados. A competitividade entre as organizações conduz à necessidade frequente em mostrar algo novo, melhorado e quando possível, inédito ao consumo, o que para o consumidor é ótimo, pois o mesmo não fica preso a uma única opção.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Administração tem como principal objetivo alcançar a eficiência e a eficácia dentro das empresas, e momentos de crise econômica agravados por fatores como uma pandemia de nível mundial sugerem momentos de grandes incertezas. O fato é que as empresas estão sendo levadas a repensar seus recursos e a melhor forma de utilizá-los, e aqui estão incluídos os principais recursos da organização: seu capital humano (GUIMARÃES ET AL., 2000).

Dessa forma, surge a gestão por competências, como uma nova maneira de estruturar o capital intelectual conforme as demandas empresariais, e assim alavancar o desempenho dos colaboradores junto ao desempenho da empresa como um todo. Seguindo esse raciocínio, esse tipo de gestão pode ser visto como uma ferramenta para tornar as organizações mais eficientes e eficazes, de modo a vencer a alta competitividade que o mundo globalizado apresenta, segundo Durand (2000).

O principal ponto em utilizar esse modo de gestão é possibilitar que todos os setores da organização possam se desenvolver em questão de habilidade, atitude e conhecimento, atingindo assim as competências requeridas organizacionalmente. Nesse sentido, é preciso que pessoas e empresas atuem em conjunto, em um processo permanente para desenvolver competências, em que a companhia prepare os indivíduos de modo que estejam aptos a enfrentar desafios de caráter profissional e individual (THÉVENET, 2008). Na visão de Parry (1996, p. 44):

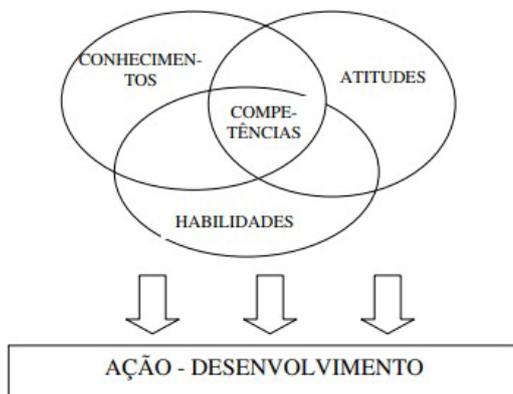
Competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Já para Resende (2000, p. 35): “[...] competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos”. Segundo Rovere (2003) competência trata-se de um agrupamento de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que possibilitam que alguém desempenhe com eficácia certas atividades. Na opinião do autor, ser competente e ter competência são coisas distintas, já que ser competente tem relação com um bom desempenho em uma tarefa específica, o que não garante que este desempenho se manterá bom em outras atividades.

No que diz respeito à competência empresarial, Ramos (2001) descreve como sendo um agregado de qualidades e características que as empresas desenvolvem visando o aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e serviços, de modo a atender seus clientes. A competência gerencial é requerida por parte dos gestores, para que atinjam resultados e alcancem metas. Seguindo esse raciocínio, toda organização deve focar primeiramente em desenvolver as competências organizacionais para assim garantir o melhor desempenho no mercado em que atua.

Todavia, para que tais competências possam ser desenvolvidas, é preciso pessoas. São elas que fazem com que as organizações de fato funcionem, e não o maquinário e a estrutura. O colaborador é o maior responsável pelo desenvolvimento destas competências. É a competência individual que contribui para os resultados do todo, conforme Figura 2 (TEIXEIRA, 2005).

Figura 2 - O Funcionamento da Gestão por Competências



Fonte: Teixeira (2005).

Rocha e Salles (2005) elencam as vantagens em se adotar a gestão por competências:

- Possibilita definir o perfil profissional favorável à produtividade: quando o líder conhece bem aos seus liderados, ele consegue facilmente identificar quais funções seriam melhor

desenvolvidas por um colaborador ou por outro, aproveitando assim os recursos humanos da melhor forma possível.

- Desenvolver equipes orientadas conforme as competências necessárias às diferentes funções: em um negócio, diferentes setores requerem habilidades específicas, assim, é tão importante treinar a equipe comercial sobre atendimento ao público, quanto treinar a equipe fabril acerca da qualidade das peças produzidas.
- Identificar os pontos em que se está falhando, de modo a intervir e garantir retorno para a empresa: é preciso identificar possíveis gargalos nas operações, bem como dificuldades que os colaboradores possam estar apresentando para solucionar o quanto antes e evitar que isso se torne um problema maior e prejudicial para o negócio.
- Gerenciar o desempenho baseando-se em critérios que podem ser medidos e também observados: é importante acompanhar indicadores de desempenho para identificar em quais pontos a organização vem sendo efetiva e em quais ela precisa melhorar. As metas devem ser alcançáveis e devem-se compartilhar tais informações com todo o quadro de funcionários para que eles se sintam parte do negócio e deem seu melhor para alcançar os resultados propostos pela organização.
- Aumentar a produtividade a maximizando os resultados: quando a empresa foca no melhor de cada funcionário e formar equipes utilizando os pontos fortes de cada membro, onde os talentos se complementam, o resultado não poderia ser mais positivo. O trabalhador se sente feliz e realizado em desempenhar uma atividade com a qual ele se identifica, e a empresa maximiza seus resultados.
- Conscientizar os colaboradores para que assumam a corresponsabilidade pelo seu auto-desenvolvimento, fazendo com que todos saiam ganhando: aqui, ambos os lados têm suas expectativas atendidas, pois os empregados contribuem dando o melhor de si para colherem os frutos juntamente com a organização.

Ainda, contar com tal tipo de gestão evita a perda de tempo para treinar e desenvolver habilidades que não condizem com as demandas da organização ou de determinada função. Sendo assim, cabe à organização definir quais competências ela considera imprescindíveis e elaborar um modelo de gestão por competências que sigam tais características (MELLO, 2007).

Entende-se que dessa forma os líderes conseguirão definir com maior clareza quais as habilidades, atitudes e conhecimentos são necessários em cada área, a fim de que as competências organizacionais se desenvolvam. E de posse do conhecimento das competências individuais, o próprio colaborador se torna apto a identificar como pode contribuir para que o negócio cresça e se fortaleça, aponta Pires (2005).

3 METODOLOGIA

O artigo se baseia em uma revisão bibliográfica, uma vez que se pretende reunir as informações já encontradas sobre o assunto, e será aplicado uma metodologia qualitativa, com foco no caráter subjetivo da bibliografia analisada, por conceitos, definições, posições e opiniões, bem como uma metodologia exploratória e descritiva (GIL, 2009).

Ressalta-se que o estudo foi delimitado com foco na temática, selecionando livros, publicações periódicas (jornais e revistas, impressas ou virtuais), artigos científicos, trabalhos acadêmicos, publicadas nos últimos 20 anos, embora também tenha sido selecionado materiais com datas posteriores em razão de conceituação de termos e de contexto histórico do assunto, através das palavras-chave: "Gestão Comercial"; "Gestão por Competência"; "Alocação de Colaboradores", nos bancos de dados do SCIELO, Biblioteca Online da USP, Google Acadêmico e outras bibliotecas virtuais. Gil (2009, p. 59) pontua um roteiro típico para uma pesquisa desta natureza: escolha do tema e delimitação do tema; levantamento bibliográfico preliminar; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto; e, por fim, a redação do texto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A gestão de pessoas por competências teve início junto à era da competitividade no século XXI, em que foi necessário aumentar o vínculo entre o desempenho dos colaboradores e os resultados da organização, comenta Souza (2001). Diante disso, tornou-se necessário efetuar o mapeamento das competências, trazendo benefícios como o conhecimento das áreas serem trabalhadas em treinamentos e programas de desenvolvimento, a fim de adequar o indivíduo a seu cargo.

Na época de Taylor e Fayol a ideia era apenas produzir mais sendo que o trabalhador pouco era visto ou valorizado, contudo, atualmente as organizações mais evoluídas já se deram conta de que o capital intelectual é a principal fonte de riqueza de uma nação, pois detém conhecimento, capacidades e habilidades, que levam ao sucesso das organizações. Acrescenta-se ainda que ao gerir colaboradores por meio das competências, a empresa dá um passo à frente para garantir sua liderança no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Para Leme (2005), o objetivo da gestão de pessoas por competências é conseguir identificar quais competências já existem na organização e quais ela ainda precisa buscar. Tais informações possibilitam à empresa desenvolver e capacitar seus talentos, realocando-os em cargos onde seu potencial seja plenamente aproveitado. O autor destaca que os benefícios desse modelo de gestão podem ser facilmente notados em ambos os lados: para a empresa ocorre o aumento da produtividade e os colaboradores tornam-se mais comprometidos; já para os funcionários, o ambiente de trabalho se torna mais leve, participativo e motivado.

Com a evolução da gestão de pessoas, veio a valorização do capital humano, na medida em que se entendeu que isso interfere diretamente na competitividade das organizações. Para Carbone (2005), quando uma organização valoriza seu pessoal por meio da gestão de pessoas por competências, ela

abre possibilidades para que seus funcionários se deem conta da necessidade de se autodesenvolver, além de aumentar a percepção por parte das empresas acerca da importância de treinar e capacitar o quadro de funcionários.

Segundo Chiavenato (1999, p. 27), “[...] as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”. Seguindo esse raciocínio, o objetivo da organização deve ser a conquista das competências ou habilidades requeridas para alcançar o sucesso no mercado. Fleury (2002) explica que o novo foco está na gestão estratégica de pessoas, gerindo por competências, com base na participação, recrutamento, desenvolvimento, políticas de recompensa e sistemas de trabalho.

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 31).

Assim, a gestão de pessoas por competência tem seu foco em todos os aspectos que interferem de alguma forma nas relações organizacionais, especialmente nos perfis condizentes com o negócio, culminando na valorização de atributos necessários ao desempenho das atividades e em reconhecer as pessoas como sendo parceiras da organização (GRAMIGNA, 2002).

Ainda na visão de Chiavenato (1999), muito mais válido que esforçar-se somente para oferecer produtos e serviços melhores e focar somente na qualidade do atendimento aos clientes, é criar políticas empresariais que foquem na valorização dos funcionários, de modo que o colaborador busque melhorar o que de bom já existe na organização. Assim, as pessoas acabam tornando-se a principal vantagem competitiva do negócio, na medida em que elas são convidadas a participar, e as decisões já chegam ao chão de fábrica.

Na gestão de colaboradores por meio das competências, o crescimento da organização é atrelado aos objetivos pessoais e necessidades de seus colaboradores, aqui vistos como parceiros. Legge (1995) corrobora com a ideia de que a gestão de colaboradores por meio das competências se torna uma ferramenta estratégica e a consequência é atuação voltada para resultados, já que as pessoas estão alinhadas com a organização e seguem na mesma direção (RUANO, 2003).

Arregle (2005) afirma que o diferencial da gestão de pessoas por competências é o fato de unir conhecimento à criatividade e inovação. E esse é justamente o fator crítico para alcançar o sucesso organizacional, uma vez que o profissional está capacitado a responder de forma mais rápida às demandas do mercado e da própria empresa, além de uma postura aberta, criativa e flexível. Soares e Andrade (2008) comentam que essa forma de visualizar a gestão de pessoas, além de utilizar os recursos produtivos de forma mais eficaz, melhora a adequação das pessoas ao trabalho que elas executam.

Reis (2003) afirma que no cenário globalizado em que a competitividade por espaço no mercado encontra-se maior do que nunca, para que uma empresa consiga desenvolver bons produtos e oferecer serviços de qualidade, ela deve contar com qualificado capital humano, cuja origem se dá pelo

conhecimento adquirido na aprendizagem e da experiência das pessoas que ali se encontram. Para o autor, é isso que de fato leva ao alcance dos objetivos e aumento de riquezas.

Ao que Carbone (2005) conclui que o capital intelectual é um recurso obtido exclusivamente dos seres humanos que desenvolvem seu potencial e, assim, geram conhecimento e inovam os objetivos das organizações. O capital intelectual é, portanto, o ativo intangível transformado em benefícios para as organizações e seus acionistas/ proprietários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo administrador ou gestor de negócios há de perceber que não se pode fugir da competitividade, e que a cada dia, novos concorrentes surgem no mercado. Nesse sentido, eles devem ser enfrentados de maneira inteligente. Ainda, para os grandes gestores que entendem a competitividade como um estímulo para inovar e superar obstáculos, ela acaba por conduzir ao crescimento do negócio, forçando as empresas a melhorarem a cada dia, e evitando que as mesmas caiam no comodismo deixando de busca surpreender seus clientes e superar suas expectativas.

Com o passar dos anos, os gestores de recursos humanos têm notado que o líder autoritário que colocava medo nos funcionários e apenas dava ordens não tem mais vez, e que os colaboradores desejam sentir-se valorizados e realizados ao desempenhar suas funções, bem como à vontade para contribuir com sugestões e ideias que possam colaborar com o bom andamento do trabalho. Ainda, contar com um parque fabril moderno e tecnológico facilita em muito a produção, mas a verdadeira qualidade está nas mãos dos funcionários, e depende do comprometimento deles com a organização.

Em suma, as organizações precisam mais do que nunca reconhecer o empenho de seus colaboradores, e dar a eles a oportunidade de crescer e se desenvolver profissionalmente, de modo que eles não precisem procurar outras oportunidades do lado de fora, no mercado de trabalho. O funcionário de hoje deseja descobrir e utilizar todo o seu potencial, e sentir-se satisfeito com a função que desempenha. É por isso que a gestão por competências se torna uma grande vantagem para as organizações.

Conclui-se que a valorização do público interno antes do externo contribui para manter os melhores profissionais na organização, aproveitando suas qualidades e habilidades quando surge uma nova oportunidade na empresa. Assim sendo, a gestão por competências e alocação de colaboradores resulta em melhores resultados para a organização, pois além de aproveitar os recursos já disponíveis, nesse caso os humanos e deixá-los mais felizes e satisfeitos, a gestão por competências auxilia na alavancagem dos negócios.

6 REFERÊNCIAS

ARREGLE, J.L. **Le Savoir et L'approche "Resource Based"**: Une Ressource et une Compétence. Revue Française de Gestion, n. 105, pp. 84-94, Septembre-October, 2005.

CANCLINI, Nestor Garcia. **A globalização imaginada**. São Paulo: Iluminuras, 2003.

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, Marcos Paulo Copolillo. FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A influência da Gestão por Competência no desenvolvimento profissional**. *Revista Cadernos de Administração*. São Paulo, v. 7, n. 3, janeiro e junho de 2009.

CONTO, Samuel Martim de; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. **A inovação como fator de vantagem competitiva**. São Carlos, 2016.

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, T. A. et al. **Forecasting core competencies in R&D environment**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9., Feb. 2000, Miami. Proceedings... Miami: International Association for Management of Technology, 2000.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas [Texto para discussão]**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. 1983. IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

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

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MELLO, M. L. B. C. **Gestão estratégica de recursos humanos em uma instituição pública de ciência e tecnologia: o caso Fiocruz**. 2007.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PARRY, Scott B. **The Quest for Competences**. *Training*, 1996, July: 48-54.

PEREIRA, R. C. **Funcionário motivado: um bem imensurável**. *R&H. com.br, Artigo*, n. 4878, 2007.

PIMENTA, Raniery Christiano de Queiroz. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Natal: EdUnP, 2010.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências**. Brasília, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RAMOS, M. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

REIS, Valéria dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro, 2003.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor AutoAjuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

ROCHA, E.P.; SALLES, J.A.A. **Competências e a gestão de pessoas**. *RACRE – Revista de Administração CREUPI*, São Paulo, v. 05, n. 09, jan/dez. 2005.

RODRIGUES, Suzana. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 2009. ROVERE, M. R. **Planificación estratégica de recursos humanos en salud**. Washington, D. C.: OPS, 2003.

RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa [Org.]. **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Práticas**. Scielo, jul/dez, 2004.

SATT, Gabriela P. Magalhães; CRISTELLO, Eduardo Mathias. **Motivação Versus Produtividade: O impacto do fato motivação na produtividade das organizações.** Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-graduação. São Paulo, v. IV, n. 4, 2019.

SCOTT, W. Richard. **The organization of environments: Network, cultural, and historical elements.** *Organizational environments: Ritual and rationality*, v. 45, p. 70, 1983.

SOARES, Andrea Vieira; ANDRADE, George Albin Rodrigues. **Gestão por competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto.** 2008.

SOUZA, César. **Talentos & competitividade, clientividade.** 2. ed, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work.** New York: John Wiley & Sons, 2003.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THÉVENET, M. **As competências como alternativa à gestão de recursos humanos.** In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. *Competências: conceitos, métodos e experiências.* São Paulo: Atlas, 2008.

TOLEDO, Flávio. **O que são recursos humanos.** São Paulo: ed. Brasiliense, 2003.

WOOD JUNIOR, T. **Gestión de recursos humanos en Brasil: Tensiones e hibridismo.** *Academia - Revista Latinoamericana de Administración*, n. 33, 2005.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência.** São Paulo: SENAC, 2003.