

# **GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PRIVADA: Um exemplo estratégico para o Serviço Público.<sup>1</sup>**

**MANAGEMENT BY COMPETENCE IN PRIVATE ADMINISTRATION: A strategic example for the Public Service.**

**Carla Soares Neves\*\*  
Edilson Diniz\*\*\***

## **INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO**

---

### **RESUMO**

O presente artigo faz uma breve explicação sobre a gestão por competência na administração privada como um exemplo estratégico para o serviço público, e tem como objetivo esclarecer como a gestão por competência funciona, sua importância e seus benefícios como modelo estratégico de gestão, evidenciando como essa nova forma de gerir mudariam os resultados do serviço público. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica feita de forma minuciosa através de livros, revistas, artigos e páginas da internet. Baseado em tudo que foi tratado, é possível observar como o mapeamento dos perfis comportamentais através das habilidades e conhecimentos ajudou a administração privada e evoluir muito minimizando possíveis problemas, podendo desta forma, servir de exemplo para o serviço público. Bem como enaltece o papel do colaborador como peça chave de uma gestão que visa valorização profissional oferecendo um produto/serviço de qualidade à sociedade.

Palavras-chaves: gestão. competências. pública.

### **ABSTRACT**

This article provides a brief explanation about competency management in private administration as a strategic example for the public service, and aims to clarify how competency management works, its importance and benefits as a strategic management model, showing how this new way of managing would change the results of the public service. The methodology used was the bibliographical research done in a meticulous way through books, magazines, articles and internet pages. Based on everything that was discussed, it is possible to observe how the mapping of behavioral profiles through skills and knowledge helped the private administration to evolve a lot, minimizing possible problems, thus being able to serve as an example for the public service. It also emphasizes the role of the employee as a key part of a management that seeks professional development by offering a quality product/service to society.

Keywords: management. skills. public.

## **1 INTRODUÇÃO**

---

<sup>1</sup> Artigo científico apresentado ao Curso de Gestão em Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano, para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão em Recursos Humanos.

\*\* Graduanda do 4º período do curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano.

\*\*\* Graduado em Administração e Marketing pela FAMA e mestre em Ciências da Educação pela ES João de Deus, Lisboa, Portugal.

É possível observar que no serviço público quando se é contratado/efetivado mediante lei, um colaborador passa todo tempo executando a mesma função mesmo que tenha outras aptidões ou que tenha adquirido conhecimentos que podem ser utilizados em funções diferentes das quais fez o concurso ou foi contratado de forma comissionada para exercer. Essas características definem bem as diretrizes utilizadas pela gestão por competências dentro das organizações privadas.

Ter a oportunidade de expandir seus conhecimentos adquiridos na prática no ambiente de trabalho, ou por formação profissional, é a chance que muitas pessoas querem ter, para poderem alcançar outras posições com maior destaque, ou que se adeque mais a um desejo pessoal que não pôde ter sido alcançado durante a sua efetivação. Ser promovido através da gestão por competências tem trazido muitos resultados positivos dentro das organizações privadas e sem dúvida trazendo essa ferramenta para o serviço público os resultados desejados seriam alcançados de forma mais efetiva e em menos tempo.

Diante deste cenário, surge um problema de pesquisa neste estudo. Se a utilização desta ferramenta estratégica tem trazido tantos benefícios para a administração privada, de que forma esta poderá ajudar a mudar o cenário atual do serviço público, quais medidas seriam adotadas e com quais finalidades?.

Como supostas respostas para esse problema têm-se as seguintes hipóteses: trabalhar de forma a potencializar as habilidades do colaborador é a melhor forma de desenvolvê-lo dentro de uma organização seja privada ou pública, bem como estimular a mudança de rotina dentro do serviço público a exemplo da administração privada tornará seus colaboradores mais confiantes, o que mudará sem dúvida os seus resultados no processo.

Este artigo tem como objetivo geral mostrar como a gestão por competências com seus bons exemplos na administração privada pode ajudar o serviço público a evoluir e fazer o rendimento dos seus colaboradores melhorar.

Neste contexto, os objetivos específicos listados são: esclarecer o que é, e como funciona a gestão por competência dentro de uma organização. Revelar qual a importância da gestão por competência para a administração privada. Apontar quais os benefícios desse novo modelo estratégico de gestão. Transmitir através do exemplo da administração privada, como gestão por competência impactaria a rotina do serviço público, o que tornará possível. E evidenciar como o serviço público mudaria seus resultados adotando o modelo estratégico de gestão por competência.

Justifica-se a escolha deste tema, devido a ter-se a oportunidade de mostrar e analisar a importância do bom aproveitamento de cada colaborador dentro do serviço público, tendo como exemplo a administração privada. Esclarecer quais os impactos negativos ainda permaneceriam se essa forma de gerir arcaica continuar sendo utilizada. E apresentar também, os impactos positivos que a gestão por competências traria nos resultados, e de que forma os colaboradores passariam a se enxergar como profissionais e como essa mudança na forma de trabalhar traria desenvolvimento para os mesmos.

Um colaborador que é estimulado com a oportunidade de se desenvolver além dos seus limites habituais, pode chegar longe, superando inclusive pessoas com cargos muito mais técnicos que o dele, ou com uma problemática e dinâmica diferente que da função que ele exerce. Essa oportunidade o cercará de segurança em seu trabalho e na empresa a qual este representa. A habilidade profissional trará frutos muito importantes, como a agilidade nos processos e o resultado satisfatório

para ambos, esses são os reais motivos para se estimular a gestão por competência dentro de qualquer organização seja ela privada ou pública.

Uma lei não deveria minimizar os possíveis talentos de um colaborador ou mesmo privá-lo de aprender coisas novas e estimular suas habilidades. O serviço público deve ter em mente que executando suas atividades desta forma, todos os processos se tornarão um reflexo de quem os executas e conseqüentemente não haverá celeridade e muito menos retorno positivo no que diz respeito a uma rotina de trabalho eficaz.

Metodologicamente esta pesquisa visa atingir a maior veracidade de informações, buscando e investigando da melhor forma possível o assunto objeto desse estudo. Esta pesquisa analisará de forma minuciosa todas as informações catalogadas através de pesquisa bibliográfica descritiva com análise em livros, revistas, periódica e páginas de internet.

Este artigo se desenvolverá em quatro capítulos, onde no segundo capítulo abordasse-a a origem; conceito e o embasamento teórico sobre a gestão por competência; no terceiro será citado um pouco sobre o que é gestão estratégica; bem como o que é a gestão na iniciativa privada e na iniciativa pública, apontando os pontos contraditórios desta abordagem; já no capítulo quatro tratar-se-á quais os benefícios da gestão por competência e quais ações dentro da iniciativa privada poderão ser aplicadas na gestão pública para o sucesso da utilização dessa ferramenta estratégica da gestão por competência.

## 2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Gerir competências tem sido um tema abordado desde o início das organizações, pois, a forma de trabalhar dos colaboradores precisava ser eficiente e se desenvolver para alcançar uma ação mais eficaz.

“[...] o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem nas organizações passam a ser considerados os motores da mudança estratégica”. (CARBONE, BRANDÃO *et al*, 2009, P 34). No momento em que se entendeu a importância do saber aprender e agir estrategicamente dentro de uma empresa, este ato passou a ser considerado um diferencial inovador que impulsionaria colaboradores e organizações a resultados totalmente diferentes do que se havia antes. A história contada a partir de então foi sendo moldada baseada no fruto gerado por essa nova forma de alcançar patamares mais altos com a utilização desta mudança estratégica.

Segundo Carbone, Brandão *et al* (2009, p. 36), aprendizagem, torna-se uma variável estratégica crítica para o sucesso organizacional. Todo o conhecimento que é adquirido dentro do ambiente de trabalho é útil para desenvolver o capital humano da empresa, o clima organizacional torna-se mais saudável e competitivo, e em consequência mostrará como cada um pode chegar muito mais longe do que jamais imaginou ao iniciar sua vida profissional, pois, estarão desenvolvendo-se baseado em suas atividades técnicas diárias individuais ou em grupo.

“Em primeiro lugar as competências são dinâmicas, pois, a sua alavancagem e a construção de novas competências exigem a interação entre pessoas e grupos dentro das organizações [...]”. (CARBONE, BRANDÃO *et al*, 2009, p. 36). É a interação entre pessoas que trás mudanças de comportamentos dentro da empresa e na vida, a forma como cada um age para desempenhar o papel

necessário para alcançar um fim, faz parte do processo de desenvolvimento pessoal e profissional de cada um. No dia a dia, ao se interagir com clientes, fornecedores, empresas parceiras ou empresas competitivas, os processos internos são moldados, bem como a forma como executá-los, tornando assim tudo diferente no que diz respeito a resultados e preparo técnico dos colaboradores.

“Assim o colaborador pode ser considerado como próprio gestor da relação que tem com a organização, bem como de seu autodesenvolvimento e carreira”. (DUTRA, 2012, *apud* VIANNA, 2012). O colaborador é primeiramente o maior bem da empresa e dessa forma deve ser tratado com grande valor, dando autonomia para que ele descubra o quão longe poderá chegar dentro da empresa. Se ele se desenvolve e cresce a empresa se expandi, é uma troca mútua de sucesso. Ampliar os seus horizontes de forma a fortalecer seus conhecimentos e relações profissionais não é algo que este deve esperar que alguém faça. Com a antônima em suas mãos, através do estímulo dado pela empresa, está iniciado o processo de criação e evolução de competências.

“Mais especificamente, nós destacamos que o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho” (SANDBERG e DALL’ALBA, 1996, p. 411, *apud* BITENCOURT, 2004). Primeiramente deve-se entender qual a importância do trabalho e de que forma o desenvolvimento do colaborador nesse ato pode ser um diferencial, quais habilidades e conhecimentos poderão ser assimilados por este para o seu enriquecimento técnico e profissional. Ou seja, o importante não é só ter sucesso ao concluir uma tarefa, mas também compreender de que forma podemos agregar essa nova forma de trabalhar e agir em novos desafios futuros, e claro que tipo de mudança o colaborador poderá vir a ter dentro de si para entender a sua capacidade em atividades diferentes do seu dia a dia dentro da empresa. Concluir um trabalho passou a ter mais um significado, passou a ser sinônimo de mudança profissional.

Na idade média, o termo competência pertencia essencialmente a linguagem jurídica. Dizia respeito a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho. (CARBONE, BRANDÃO 2012, P. 42 at al *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 42, IZAMBERT-JAMATI, 1997).

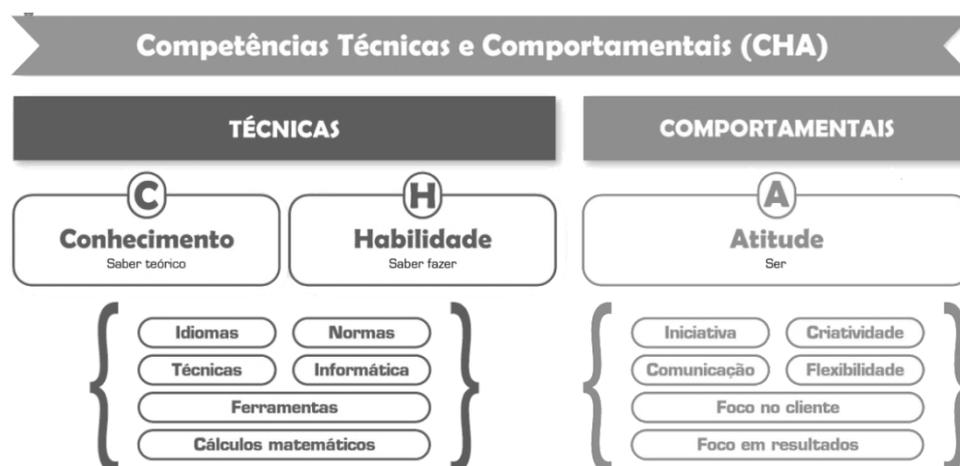
Ao longo da história o termo competência teve muitas definições e formas diferentes até que se encaixasse no significado atual, que dissesse respeito ao desenvolvimento de habilidades, capacidade de realizar um determinado trabalho, isso tudo graças a interação entre gestores e colaboradores durante a dinâmica do dia a dia de trabalho, o que fez com que muitos elevassem o grau de capacidade técnica de forma que um setor específico passasse a cuidar a acompanhar dos que mais se desenvolviam e destacavam ou mesmo que desse uma oportunidade para que estes mostrassem resultado positivo elevado.

“A Gestão por Competência é uma metodologia utilizada em Recursos Humanos para gerenciar e desenvolver ao máximo as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais”. (Redator Ponto tel, 2021). A forma do colaborador desempenha as suas atividades pode realmente fazê-lo desenvolver habilidades as quais ele nem sabia ter, e claro prepará-lo para desempenhar possíveis tarefas diferentes da sua normalidade e conseqüentemente alcançar êxito.

Para Felipe Batalha (2021), esta metodologia tem como principal objetivo, analisar, identificar e gerir os perfis profissionais de cada colaborador de acordo com o que cada um tem de melhor a oferecer como profissional, dando maior destaque aos pontos importantes e naqueles com possibilidade de desenvolvimento. Toda empresa ao contratar um colaborador tem como objetivo principal utilizar seus talentos da melhor maneira possível, através de treinamento e acompanhamento consegue desenvolver as habilidades individuais chave que o fizeram ser contratado e muitas vezes faz com que o colaborador descubra outras habilidades sejam individuais ou coletivas, que sem dúvida trarão maior retorno ao negócio. Ou seja, é com base em todo esse processo que ocorrerá a evolução da gestão de pessoas dentro das organizações. O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. (CHIAVENATO, 2004)

Para que se possa compreender melhor como funciona a forma de gerir competências precisa-se entender que existem tipos de competências diferentes a se conhecer dentro de uma organização. De acordo com Fernandes (2019) existem três tipos de competências: as organizacionais, as técnicas e as comportamentais.

Figura 01: Tipos de competências (CHA)



Fonte: <https://www.twygoead.com/site/blog/gestao-por-competencias/>

As competências organizacionais basicamente são os conhecimentos e habilidades e atitudes que tornam aquela empresa única no mercado, essas características são o seu diferencial, estas podem ser básicas ou essenciais; já no que diz respeito as competências técnicas são todos os conhecimentos e habilidades que o colaborador adquiriu de forma prática ou através da educação formal, ou seja, através de experiências profissionais, treinamentos, palestras e etc.; e finalmente as competências comportamentais, que dizem respeito as atitudes e comportamentos que motivam o colaborador a colocar em prática um conhecimento específico para contribuir com a execução de uma atividade.(FERNANDES, 2019).

Cabe ao setor de recursos humanos identificar e analisar todas as competências organizacionais e verificar quais as que deverão ser desenvolvidas com mais atenção, além de verificar qual será a mais adequada para qual setor. Segundo Fernandes (2019), o convívio com os colaboradores permite que se observe o que cada colaborador desempenha e quais as habilidades, os conhecimentos e atitudes (CHA), que cada um precisava pra exercer determinadas funções. Pois, algumas competências podem ser necessárias para toda a empresa, enquanto outras não, cada setor tem suas características e peculiaridades para

executar seus processos de forma mais eficaz. Para Maria Odete Rabaglio (2020), toda boa edificação precisava de uma base sólida e bem planejada para se sustentar, e nessa metodologia a base sólida é o perfil por competência.

De acordo com Duram (1999), as competências estão divididas em três dimensões diferentes, conhecimentos, habilidades e atitudes. Então, baseado nisso todo indivíduo forma suas competências com base nos seus valores e crenças, o que conseqüentemente influencia em sua conduta o que determina a forma como irá se relacionar com os outros e como irá tomar suas decisões.

Segundo Bitencourt (2003, p. 62), a aprendizagem organizacional é a resposta que as organizações encontram para a busca no desenvolvimento da capacidade de aprender continuamente de acordo com as experiências vividas dentro do local de trabalho traduzindo-as em conhecimentos que ajudaram a melhorar o desempenho profissional.

“[...] É muito difícil pensar em competências individuais, uma vez que os indivíduos estão em constante processo relacional”. (BITENCOURT, 2003, p. 63 *apud* Drejer e Riis, 1999). A rotina dentro nas organizações pode estimular os colaboradores a se desenvolverem em outras áreas, por exemplo, quando são impulsionados a realizar outras tarefas fora da normalidade por seus chefes imediatos, ou mesmo quando em equipe precisam evoluir além do limite de sua capacidade para fechar uma negociação difícil sobre um grande contrato.

Para Bitencourt (2003) a aprendizagem organizacional conta com três perspectivas que colaboram para o desenvolvimento da gestão de competências evidenciando os aspectos que dizem respeito ao coletivo, ao processual e ao pragmático. A perspectiva social diz respeito às experiências vividas ao longo da trajetória pessoal e profissional de cada indivíduo, que pode significar a oportunidade de aprender de forma construtiva. Já a perspectiva dinâmica que diz respeito ao âmbito processual trata da aprendizagem contínua, mostrando a importância do olhar processual e da construção de novos contextos que proporcionem a criação e aplicação de novas competências. A perspectiva dinâmica respectivamente remete-se a importância de se associar novas instruções da empresa com a visão estratégica da gestão de competências com o objetivo de evidenciar as práticas mais concretas.

Para Deluiz (1996), *apud* Viana (2012), o conceito de competência corresponde à capacidade de articulação e mobilização dos conhecimentos, habilidade e atitudes com o objetivo de resolver desafios e problemas que aparecem de forma súbita no cotidiano das organizações. Como já enfatizado acima, gerir competências pode estar diretamente ligado a confiar e estimular indivíduos a se conhecerem melhor como profissionais e pessoas, acreditar que talentos serão criados e desenvolvidos para trazer em retorno o que tanto as organizações buscam: lucro e sucesso.

“[...] a competência está vinculada à motivação e não pode ser admitida somente como uma capacidade passível de ser realizada”. (WHITE, 1959, *apud* MUNCK, 2011 *et al*). Isso que dizer que um talento para nascer/crescer precisa sim ser estimulado, motivado para ser colocado em prática, que apesar dessa possível capacidade existir, ela não se desenvolverá sem encorajamento, interação com o ambiente organizacional e confiança.

Le Deist *et al*, (2005), *apud* Munck (2011), acreditada que a abordagem das competências devia ser avaliado/analísado no final do processo, ou seja, observando diferentes colaboradores no desempenho de suas funções profissionais

determinavam no que estes se distinguiam daqueles que não possuíam uma performance tão excepcional.

As competências, portanto, compreendem habilidades e disposições que vão além das habilidades cognitivas do ser humano, tais como autocontrole, autorreconhecimento e habilidades sociais. Apesar de algumas delas serem identificadas por taxonomias de personalidade, ressalta-se que elas são fundamentalmente comportamentais e, diferentemente da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas por meio de treinamentos e desenvolvimentos. (McCLELLAND, 1998, *apud* MUNK, 2011, p. 09).

Como pode-se observar o autor defendi que uma competência não depende de algum traço de personalidade para existir, ou inteligência, mas sim depende da interação com o ambiente organizacional e social e que seus gestores específicos, desafios profissionais e interação social para que grandes talentos sejam desenvolvidos. Esses talentos chamados competências podem ser encarados como uma ferramenta estratégica a ser gerida e aproveitada da melhor forma possível.

### 3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo De Camargo (2017), a gestão estratégica nada mais é que o gerenciamento de todos os recursos de uma empresa para alcançar objetivos e metas, uma maneira de gerir toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura organizacional. Quando se pensa em estratégia, logo se pensa na ideia de que os recursos de uma empresa só darão lucro se forem utilizados e desenvolvidos da forma correta e no tempo certo, pensando inclusive no presente e a longo prazo, e claro buscando a cada dia melhorar a forma como se desenvolvem todos os processos desta até alcançar o resultado desejado.

Para se entender melhor a gestão estratégica precisa-se entender algumas ideias. “Estratégias pressupõem competências; e competências organizacionais inspiram estratégias”. (FERNANDES, 2013, p. 15). Todas essas ferramentas e conceitos juntos tornam as articulações dentro das organizações bem mais eficazes. Desenvolver uma habilidade útil poderá vir a torna-se um grande diferencial, e todas as habilidades unidas sendo trabalhadas com um objetivo definido se transformam em uma estratégia.

O desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas. O modo pelo qual os profissionais são gerenciados, inspirados, desenvolvidos, recompensados etc., desempenha papel essencial na configuração da competência organizacional, pois as pessoas são a “alma” da competência da organização. (FERNANDES, 2013, p. 6)

O capital mais importante de qualquer organização são as pessoas, e saber geri-las, incentivá-las é primordial para a criação, aprimoramento e desenvolvimento de habilidades estratégicas que poderão vir a tornarem-se vantagens competitivas de mercado.

Tão importantes quanto às pessoas dentro de uma gestão estratégica são os recursos. Para Camargo (2017), gestão estratégica é a coordenação de todos os recursos de uma empresa para alcançar objetivos e metas, ou seja, gerir estrategicamente uma empresa envolve tudo, desde a definição de objetivos, análise

do ambiente competitivo da organização, avaliação estratégica, acompanhamento dentre outros. Enfim, significa analisar todas as vertentes necessárias antes de tomar decisões e implementar.

Entretanto, deve-se ter consciência que gerenciamento estratégico não é o mesmo que planejamento estratégico, porém, os dois devem andar lado a lado, isso é o que diz Camargo (2017). Analisar e definir ideias e objetivos com foco a longo prazo, diz respeito ao segundo enquanto o primeiro diz respeito a colocar em prática tudo o que foi determinado.

Em outras palavras, planos estratégicos abrangem atividades e processos que organizações utilizam para coordenar e alinhar sistematicamente recursos e ações com missão, objetivos e visão definidos no plano estratégico. O objetivo com isso é um só: alavancar o negócio. (CARMARGO, 2017).

Resumindo, a gestão estratégica nada mais é que gerenciar uma organização de forma a otimizar todos os processos e recursos de forma satisfatória, ou seja, fazer com que tudo funcione de forma coesa e eficaz. “Estratégia, pensamento estratégico e planejamento estratégico, seja qual for à nomenclatura, a essência desse processo consiste em definir o rumo da organização [...]”. (LIMA, 2015, p. 58).

Muito já se falou sobre conceitos e na complexidade e ao mesmo tempo simplicidade de competências e gestão estratégica, que juntas formam uma combinação que pode vir a tornar-se uma excelente vantagem competitiva. Para Fernandes (2013), o conceito de competências é frequentemente ligado à ideia de complexidade, então à medida que o profissional se desenvolve ele consegue alcançar patamares muito mais altos em ambientes mais sofisticados. Entretanto, assim como existem autores que defendem que competências tem sua complexibilidade, existem aqueles que na verdade acham tudo muito simples. De acordo com Munck (2011) *apud* Kochanski (1997), a gestão por competência é uma abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional. Ou seja, ela evidencia a capacidade profissional para que colaborador condense suas competências essenciais, responsabilidades, metas, conhecimentos, capacidades que tornam a sua atuação eficaz dentro da organização, o que conseqüentemente tornando-o um diferencial estratégico.

A forma de gerir os colaboradores em uma organização faz muita diferença nos resultados, pois, para Fernandes (2013, p. 6), o desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas, ou seja, a forma como estas são gerenciadas, inspiradas, recompensadas, exerce um papel importante na formação da competência organizacional, afinal, as pessoas são o tesouro da competência na organização.

### **3.1 Gestão Na Iniciativa Privada**

Para se compreender melhor a gestão na iniciativa privada, precise-se primeiramente conhecer o conceito de gestão. “Gestão vem do termo em latim *gestione*, e configura o ato de administrar ou de gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possa ser administrado com alguma finalidade: seja em benefício próprio ou de uma entidade” (PORTEIRO, 2018). Ou seja, no caso de uma empresa privada, é gerir pessoas com o objetivo de desenvolvimento coletivo ou individual para se alcançar uma determinada meta dentro de uma organização.

Para Runrun.it *et al*, (2018), a gestão tem como princípio fundamental, incentivar a participação, encorajando a autonomia e responsabilidade dos colaboradores. Desta forma o gestor direciona a sua equipe de forma assertiva a conquistar novos desafios. “O conceito e a prática de gestão passaram por várias mudanças ao longo do tempo. Isso culminou em uma liderança que equilibra a preocupação com a rentabilidade e produtividade das entregas ao bem-estar da equipe”. (RUNRUN IT, 2018). Toda essa evolução só tem favorecido o relacionamento e entre empresa e colaborador, pois, ambos passaram a enxergar os seus valores e compreender que trabalhando de forma a respeitar o seus papéis individuais, profissionais e hierárquicos, e perceberam que unidos poderiam produzir resultados mais relevantes para a organização e carreira profissional respectivamente.

Os modelos de gestão têm evoluído bastante ao longo do tempo, a principal função da gestão de pessoas para Lima (2015, p. 159), é aquele que tem como função principal garantir pessoas que façam a diferença, que sejam empreendedoras, motivadas por desafios, comprometidas com resultados superiores que tenham afinidade com os valores da organização. “Tudo isso pode ser resumido em uma única palavra: comprometimento, o fator multiplicador do desempenho na geração dos resultados”. (LIMA, 2019, p. 159). Entretanto, para que a organização consiga reter esses bons profissionais, ela precisa oferecer diferenciais que os façam sentir-se comprometidos funcional e emocionalmente com a empresa.

Dentro da gestão de pessoas, a colaboração é um traço importante que pode trazer o retorno necessário para toda organização. “A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. (CHIAVENATO, 2014, p. 12). Este autor inclusive defende que as pessoas podem reduzir ou aumentar as fraquezas e forças de uma organização baseado na forma com a qual são tratadas, estas podem ser a fonte de fracasso ou de sucesso, tudo dependerá da forma como os gestores as enxergam e como estes lidam com elas (CHIAVENATO, 2014, p. 12), sem dúvida para que tenham êxito, o capital humano deve ser tratado como uma peça fundamental, um elemento básico e indispensável para que a eficácia organizacional seja alcançada.

Segundo Vasconcelos (2021), a valorização das pessoas como capital humano depende de alguns pilares para que a gestão de pessoas funcione de forma estratégica dentro das organizações. A motivação é um dos pilares mais importantes, é ela que serve como base para os que vêm a seguir, pessoas motivadas tem mais tranquilidade para compreender as tarefas necessárias a serem realizadas, bem como mantêm o clima interno em harmonia, a motivação também esta inteiramente ligada ao engajamento de pessoas, algo muito importante dentro de todas as empresas para que os gestores não percam seus talentos, bem como evitem o absenteísmo e desmotivação. Outro pilar essencial é a liderança, afinal, bons líderes são a base de uma boa equipe de trabalho, são eles que determinarão a boa performance de seus liderados graças ao seu exemplo de sucesso. O envolvimento, é um outro pilar importante para a gestão de pessoas, afinal, como um colaborador pode apresentar bons resultados se não está envolvido com a organização em como com as pessoas, processos e diretrizes, pois, é do colaborador que vem a força e ritmo de trabalho. O exemplo de um pilar importante e primordial, que tem tudo haver com esta pesquisa é a competência, é ele quem vai

auxiliar os gestores a identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador, aprender como mensurar o potencial bem como ensiná-los a aproveitar esses talentos da melhor forma. Gerir competências é fazer a junção do conhecimento com as habilidades adquiridas utilizando-as como uma força para se alcançar resultados diferenciados e eficazes (GUIMARÃES, 2021).

A gestão dentro da empresa privada engloba todos esses pilares e além para buscar bons profissionais que os diferencie no mercado. “A gestão privada tem finalidade diferente da pública. Seu foco está no desenvolvimento e no crescimento do negócio, bem como no benefício dos gestores e proprietários”. (RAMOS, 2021). A empresa privada tem como principal objetivo o seu enriquecimento e de seus gestores e proprietários, isso a partir da busca por mão de obra qualificada, que é uma dificuldade enfrentada pelas empresas de grande porte, e já as de micro e médio porte encontram dificuldade na falta de autonomia. “A busca de profissionais competentes nesta área é essencial [...]”. (RAMOS, 2021). Esse é um dos grandes desafios para gestão privada, encontrar bons profissionais significa a sua sobrevivência, encontrar pessoas que supram a necessidade do mercado, as preferências do consumidor, tendências e mudanças de comportamento do mercado. (RAMOS, 2021). Não basta só ter habilidades profissionais, mas sim trabalhar de forma a fazer o que o mercado precisa baseado nas necessidades dos consumidores que a cada dia mudam suas vontades, sendo assim, a gestão privada busca não só gerir bons profissionais, mas descobrir e incentivar aqueles capazes de evoluir de forma construtiva na busca do lucro acima de tudo.

Na busca por colaboradores mais capacitados, a empresa privada precisa de um modelo de gestão de estimule competências.

A empresa precisa desenvolver um modelo de mensuração constante dos resultados para saber se a gestão de competências está gerando resultados. Isso permitirá que a mesma faça as melhorias necessárias, para que os colaboradores atendam as suas expectativas” (CARBONE, 2006, p. 06).

Como se pode observar na citação acima de Carbone, defende que o modelo que pode gerir melhor as habilidades e conhecimentos dos colaboradores de forma a gerar lucro para a empresa desenvolvendo estes para que trabalhem os processos da empresa de maneira mais assertiva é a gestão de competências, este modelo tendi a ser um diferencial inovador que possivelmente muitas empresas passaram a adotar no presente e futuro próximo. Segundo Dutra (2017, p. 11) a competência pode ser atribuída a diferentes atores, de um lado está a organização com o seu conjunto de competências que já lhe é próprio, estas que são resultado de seus processos de desenvolvimento concretizados através das práticas organizacionais e do outro estão às pessoas com sua união de competências, aproveitados ou não pela organização.

Dentro de uma empresa estes atores convivem continuamente lado a lado em um processo contínuo de troca de competência. “A organização transfere seu patrimônio para elas, enriquecendo-as preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela”. (DUTRA, 2017, p. 11). É desta forma que uma gestão consegue se desenvolver tendo como base, a junção sadia do seu capital profissional e seus conhecimentos e experiências organizacionais. Segundo Dutra (FLEURY, 1995, *apud* 2017, p. 23), as competências estimulam as organizações e o seu uso contínuo as fortalece à

medida que aprendem outras maneiras para o seu emprego e utilização mais adequada.

Segundo Dutra (2017, p. 18), as pessoas atuam como agentes de transformação, e conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. E mais ele defende que estas competências entregues agregam valor ao patrimônio da organização. Essa agregação permanece inclusive após a saída da pessoa, esta não se trata apenas de atingir metas, mas sim se melhorar processos, é isso que efetivamente melhora o produto e agrega valor na organização, passar por todo esse ciclo e gerar um bom resultado final.

### **3.2 Gestão na iniciativa pública**

Primeiramente para se compreender a gestão pública precisa-se saber o seu significado. “A Gestão Pública conta com métodos de planejamento e práticas gerenciais que têm por meta o desenvolvimento econômico e social da população”. (RAMOS, 2019). Desta forma o seu maior objetivo é o bem comum, gerir o seu capital social de acordo com as leis vigente para oferecer serviços que beneficiem a sociedade. Quando se fala em gestão pública, pensa-se logo em gerir o que é de todos, aquilo que não é privado. Segundo a UNOPAR (2021), trata-se da aplicação de conhecimentos e técnicas direcionada para a gestão de setores e de instituições públicas, sendo assim, a gestão pública, é a administração na iniciativa pública, voltada para os interesses coletivos, como moradia, educação, redução desigualdades sociais e trabalho. Enfim, gerir aquilo que é do povo de acordo com as diretrizes traçadas por leis.

Ao pensar em gerir um bem ou patrimônio que é de todos, pensa-se na importância do ser humano que tem sido fundamental na mudança de paradigmas que vem acontecendo ao longo da história, pois, a mudança na gestão privada tem trazido diversas mudanças na gestão pública como pode-se observar ao longo desta pesquisa. Segundo Vargas (2012, p. 10), a mudança de paradigmas históricos tem elevado e destacado a importância dos recursos humanos para as organizações, mas não só no que diz respeito aos processos desenvolvidos, mas sim pelo ser humano, afinal, é ele quem pensa, executa e tem atitude de buscar novos conhecimentos, horizontes de mudanças que ajudem a agregar valor tanto na melhora dos processos organizacionais como no produto final.

Gerenciar pessoas nas organizações públicas é um desafio. Para Bergue (2012, p. 18), apud Vianna (2012). Gerir pessoas significa um esforço que tem como objetivo o suprimento, desenvolvimento e manutenção destas nas organizações públicas, de acordo com as leis e ditames constitucionais, observando claro a necessidade do ambiente em que estão inseridos. Ou seja, desenvolver pessoas na iniciativa pública tem como foco principal abastecer a comunidade e sociedade dentro do que eles necessitam para viver nos âmbitos educacionais, sociais e da saúde, esse é o produto final para o qual se dedicam. A cada dia que passa o mercado tem exigido uma performance muito melhor dos profissionais. Segundo a Egem (2021), o avanço da tecnologia tornou o cidadão mais exigente no que diz respeito aos resultados da gestão pública. Sendo assim o desenvolvimento de competências dentro da esfera pública se tornou imprescindível para que os níveis de eficiência se tornassem mais elevados.

A proposta é que os profissionais tenham mais clareza das atividades que são capazes de desenvolver, entendam o que é esperado da sua função e como podem se aperfeiçoar. Em resumo, o desenvolvimento de competências no serviço público, requer que os servidores compreendam suas competências

atuais, as competências necessárias para a execução de suas funções e quais competências deverão ser desenvolvidas para a melhoria do serviço prestado. (EGEM – Escola de Gestão Pública Municipal, 2021).

Para Bispo (2011), *apud* Vargas (2012), trazer definições da Gestão por competências para a iniciativa pública é uma súplica da própria instituição, pois, estas definições estão em busca de respostas que solucionem as deficiências, que atendam suas necessidades de sistematizar os processos de gestão e avaliação não só para executarem suas atividades profissionais diárias, mas também para proporcionar o desenvolvimento dos seus servidores e oferecer serviços de qualidade aos cidadãos, Estados e Municípios.

Com essa evolução e a exigência de medidas mais assertivas para beneficiar os serviços públicos e a sociedade, surge à necessidade de unir todas as esferas de trabalho incluindo a área da gestão de pessoas, a sistemas que possibilitem desenvolver as competências de seus colaboradores (BASTOS, 2007, p. 17). Tendo em vista a necessidade e possibilidade de evolução da maneira de gerir pessoas. Vargas (2012, p. 16), entende que é de grande importância os debates para um melhor entendimento sobre os conceitos de gestão por competências, definindo estratégias de como se organizar competências, habilidades organizacionais através do mapeamento de competências que dizem respeito às atividades desenvolvidas com foco nas áreas de RH estratégicas. Segundo Carbone (2009), *apud* Vargas (2012, p. 22), o primeiro passo é descrever as competências necessárias para alcançar os objetivos da organização, para isso se utiliza-se diversas técnicas e métodos de diagnósticos, como a pesquisa documental, a coleta de dados envolvendo pessoas chave, grupos focais e questionários estruturados. Não deixando claro de especificar cada competência humana com suas referências de desempenho. Isto serve como um inventário interno na organização. O autor diz ainda que, com a identificação destas competências disponíveis, é possível medir efetivamente o tamanho da lacuna do que é preciso para a execução dos objetivos organizacionais.

Isso se dá devida a nova forma de gerir pessoas e organizações, as funções básicas como planejamento controle, organização e direção da forma como era feita, não mais supri a necessidade das empresas e muito menos garanti sua sobrevivência. Para Rowe (2005, p. 01), *apud* Bastos (2007, p. 19), essa mudança fez com que o perfil profissional evoluísse, para perfiz de pessoas que sabem lidar com situações a típicas, que sabem pensar corretamente com visão estratégica, buscando o que for mais rentável aos interesses da organização. Essas características fazem parte das competências a serem mapeada como citado acima. Mostrar as competências organizacionais e gerenciais, deixando clara, a necessidade de modificar ações específicas de desenvolvimento de pessoas por políticas públicas estruturadas, já pensando em uma mudança futura na cultura organizacional e comprometimento dos servidores, é o objetivo de se mapear competências dentro das organizações públicas (SOUZA, 2014, p. 10). Essa é a maneira também da organização conhecer os seus colaboradores, identificando quem tem potencial para determinadas atividades, em determinadas áreas que podem em alguns casos não ser a sua de origem; mostrar quais habilidades podem ser desenvolvidas; dar oportunidades para que seus servidores cresçam dentro dos processos organizacionais, tudo isso pode gerar mudança na cultura organizacional de forma estimular mudança, afinal, as competências existem para trazer mudança positivas com a possibilidade de resultado satisfatório.

É notório que todas as empresas inclusive as públicas possuem muitos desafios diários e diversas probabilidades que fazem parte do processo de crescimento do dia a dia. Segundo Souza (2014, p. 11), superar essas eventualidades depende aproveitar as oportunidades para anular ameaças. Ou seja, desfrutar das habilidades e conhecimentos estratégicos para superar adversidades através de servidores preparados.

Na história um fato importante pode ter sido determinante para o nascimento da gestão por competência dentro das organizações públicas. Em 1967, três anos após o estabelecimento do regime militar no Brasil, surgiu um interesse do governo em introduzir valores gerenciais às práticas de gestão através da edição do Decreto Lei 200, este ditava o seguinte: “[...] autonomia de gestão, descentralização administrativa do aparelho do Estado, com a expansão da administração indireta, sobretudo por meio da criação de empresas estatais”. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.3, *apud* SOUZA, 2014, p. 03). Uma gestão descentralizada produz servidores mais independentes que através de bons gestores possibilitam o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos. Souza (2014, p. 3), informa que durante a sua pesquisa percebeu que nos anos 80, devido a globalização da economia e a crise do Estado, o papel deste e do agente público se transformou sendo assim redefinido. Ou seja, os atributos gerenciais passaram a serem estimulados para elevar o desempenho do servidor público, e da organização a qual pertencia, com o objetivo de satisfazer as necessidades da sociedade.

Tais mudanças provocaram modificações no mundo do trabalho e trouxeram com a necessidade de reeducar os servidores para um novo perfil de profissional, com formação mais abrangente, integração com as novas tecnologias e capacidade de lidar com as informações sucedidas desse novo tipo de saber ou propiciadas por ele (OLIVEIRA, 2008; RICARDO, 2005 *apud* SOUZA, 2014, p. 5).

Essas modificações sem dúvida mudaram a rotina das organizações pública e a forma de trabalhar vem evoluindo. Os servidores públicos que estavam familiarizados apenas com a sua rotina habitual de vivenciar suas atividades práticas e títulos, estão adiante de uma outra realidade, onde ter apenas conhecimento e formação não são suficientes para o seu desenvolvimento. Agora é preciso ter atitude para ser capaz de pensar estrategicamente a frente de forma trazer soluções rápidas para desafios presentes e futuros, além de buscar novas habilidades e conhecimento técnico para evoluir. Para Souza (2014, p. 5), em 2006, com o Decreto 5.707, da Política Nacional de Pessoal (PNPD), o governo federal incentivou uma nova conjuntura das Organizações Públicas e, com ela, medidas estratégicas foram escolhidas. Como por exemplo: a adoção da Gestão de Pessoas por Competências e, conseqüentemente, a realização do mapeamento de competências em várias instituições, incluindo universidades federais.

Entretanto, mesmo com todas essas novas medidas, para que as organizações públicas ofereçam um ambiente organizacional relacionada com a excelência e qualidade e com a estabilidade do funcionalismo público. A organização pública ainda passa uma ideia de abrigar apenas servidores acomodados e sem interesse em investir no seu futuro profissional e organizacional, enfim, sem preocuparem-se em serem bons e oferecerem um serviço de qualidade, sendo a única preocupação cumprirem sua jornada de trabalho habitual. E com base nisso se pensa. Por que tentar introduzir uma nova metodologia de trabalho?. Por que se ater a uma nova gestão de trabalho pautada nas competências individuais e

coletivas?. Afinal, será que todos os servidores públicos se consideram estabilizados a pontos de não preocuparem-se com o amanhã?. Independente da organização, esta só existe devido às pessoas, ao seu capital humano. Souza (2014, p. 6), acredita que, “[...] não importa o cenário e os rótulos determinados para o servidor público, ele, como qualquer outro profissional, merece a oportunidade de transformar sua condição atual e decidir sobre que tipo de papel terá [...]”. O servidor público merece a mesma oportunidade que os colaboradores das organizações privadas de crescer e desenvolverem-se, para que possam ir além do que foram contratados para exercer. Estes muitas vezes nem sabem do que são capazes enquanto servidores. A mudança na forma de gerir mais independente, bem como as novas necessidades da população são os grandes motivos para essas mudanças como já citada nesta pesquisa. Oferecer oportunidade pra aquele que ao que parece já tem tudo o que precisa pode ser surpreendente, afinal, o que um servidor público concursado tem a perder se esforçando para aprender novas habilidades?. Nada. Contudo, para que a mudança iniciasse era preciso novas ideias, um plano novo. “É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor [...]” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.7, *apud* SOUZA, 2014, p. 6), ou seja, investir em treinamento, capacitações técnicas que proporcionem ao servidor a possibilidade de uma nova performance mais assertiva, e isso só é possível através de uma nova forma de administrar com visão estratégica de presente e futuro.

Embora as mudanças na gestão pública não venham com a mesma velocidade da gestão privada, a instituição pública tem buscado melhorar o seu investimento no reconhecimento dos seus servidores, afinal, eles são os responsáveis pelo crescimento, desenvolvimento de mudanças e triunfo da gestão pública. “Ainda que uma organização pública não viva a pressão de uma concorrência por clientes, não pode deixar de se preocupar com a imagem e sua posição no seu universo de atuação”. (SOUZA, 2014, p. 7). Por conta disso, apesar de não possuírem a mesma exigência de resultado de mercado que as empresas privadas, as organizações públicas, viram a necessidade de investimento na valorização das pessoas e de suas competências, pois, o serviço prestado por elas é o seu produto de mercado, mercado esse que a cada dia esta mais exigente.

### 3.3 Principais pontos contraditórios

Durante todo o processo de produção dessa pesquisa, foi fácil perceber que são poucos os pontos negativos/contraditórios, um dos que pôde ser observado é o fato da gestão por competência ter diversos conceitos que a definem, e na sua complexidade de ser implantada. Inclusive a gestão na iniciativa pública é um exemplo já que não é fácil definir dentro da sua administração quais as competências individuais ou coletivas seriam mais necessárias a assertivas a serem desenvolvidas.

A gestão das competências apresenta dois aspectos que dificultam sua adoção: a falta de unanimidade quanto a conceitos e práticas relacionados à gestão de competências; e a complexidade, demonstrada pela prática, inerente a tais sistemas, caracterizados pelo surgimento de problemas recorrentes como as formas de reconhecimento individual versus coletivo. (*apud* RETOUR, 2001, *apud* BASTOS, 2007, p. 24).

A gestão por competência depende de quatro fases para ser implantada dentro de qualquer empresa. Segundo *apud* Dutra (2004) *apud* Souza *et al* (2011),

estas funcionam basicamente da seguinte forma, primeiramente levantam-se as necessidades; a segunda fase será a construção de um novo modelo de gestão; a terceira fase é a definição do plano de ação, e a quarta fase finalmente diz respeito a manutenção, definição de resultados a longo prazo e acompanhamento da mudança. Levando em consideração todo esse processo para ser implantado é necessário que aja a descentralização das gestões, e que dentro da sua estrutura realmente existam pessoas capazes de executar além do que foi proposto quando foi contratado. De outra forma é bem complicado que a gestão por competências funcione ou mesmo seja incorporada em qualquer empresa.

Outro aspecto notado como contraditório, é que se a empresa não tiver uma cultura organizacional que realmente abranja essa liberdade da modernidade de processos, nada funciona. De acordo com Ulrich (2000), *apud* Souza (2011, p. 7), a cultura organizacional é influenciada pelos valores culturais locais, sendo assim se a cultura da empresa for mais tradicional como é o caso da empresa pública, por exemplo, ou de uma empresa privada que tenha valores mais tradicionais e metas mais restritas, as mudanças são mais lentas e inclusive em muitos casos pode não acompanhar a evolução do mercado.

Algo relevante também que surge como um aspecto negativo é a falta de comprometimento dos gestores. Barbosa (2008), *apud* Souza *et al* (2011, p. 8), explicam que sem esse compromisso é bem como provável o sucesso na implantação na gestão por competência, que depende de prazos bem definidos e qualidade na avaliação, fatos que dependem da sustentação da instituição.

[...] em um estudo realizado em 46 empresas, que a atitude das pessoas no que se refere à gestão por competências é pró-ativa "sendo mais positiva e percebida quando essa avaliação foi executada com alinhamento entre competências e estratégia. (HEISMAN *et al*, 2006, *apud* SOUZA *et al*, 2011, p. 8).

Desta forma o envolvimento da direção em corroborar na flexibilidade de recursos e validação do modelo de gestão durante o processo de transformação, garante a fidedignidade no processo perante os liderados. Sendo assim, embora a gestão por competência seja um processo que traz inúmeros benefícios para qualquer empresa, implantá-la não é tão fácil como se imagina na prática.

#### **4 BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Quando se contrata através da gestão por competência não se contrata um recurso humano, mas sim talento humano, um talento modifica uma situação existente. O talento faz a diferença e precisa ser remunerado de forma adequada.

A utilização da gestão por competência dentro das organizações pode não ter cem por cento de acerto, pois, quem executa as atividades são seres humanos, mas sem dúvidas esta ferramenta minimiza um problema existente, na resolução de uma demanda complexa.

Ao longo dessa pesquisa foram enumerados diversos benefícios diferentes da gestão por competência. Secaf (2019) entende que esta ferramenta possui sete benefícios para a rotina na empresa e do colaborador. O primeiro trata-se da compreensão dos comportamentos esperados, ou seja, o gestor sabe o que esperar de seus colaboradores e consegue compreender melhor as suas funções; o

segundo se refere ao melhor planejamento de talentos, com base em análise de dados das habilidades e conhecimentos dos funcionários o gestor consegue criar um melhor planejamento com base em seus talentos; o terceiro diz respeito da estratégia otimizada de desenvolvimento e mobilidade, onde se consegue fortalecer e desenvolver o colaborador em torno dos padrões de competência identificado para a função específica desta; já o quarto benefícios diz respeito a melhor eficiência operacional, ou seja, consiste em orientar apenas o que for necessário para desenvolver competências, sem perda de tempo com treinamentos desnecessários, destacando pontos fortes, sinalizando lacunas, deixando assim os colaboradores mais satisfeitos; o quinto benefício trata sobre os processos integrados de talentos, onde a empresa gerencia todas as fases da vida do colaborador, desde a aquisição de talentos, ao desenvolvimento e retenção; o sexto benefício diz respeito ao aumento da produtividade, ou seja, é quando há harmonia entre as obrigações necessárias para determinado cargo e as competências do colaborador, isso sem dúvida gera maior produtividade; o sétimo e último benefício citada pela autora trata-se da diminuição da rotatividade, pois, se o colaborador tem definido em sua mente suas competências e as atividades que precisa executar diariamente, para realizar o que lhe é exigido, este se sentirá mais confortável para produzir não sentindo insegurança dentro do seu ambiente de trabalho, fazendo com que ele não sinta vontade de deixar a empresa, bem como, o seu empregador vendo a sua excelente produtividade não sentirá necessidade em contratar alguém de forma valorizando processos de seleção e recrutação internos.

Todos esses benefícios acima mostram o quanto o capital humano deve ser valorizado, mostra o quanto a gestão por competência evidencia a maneira adequada de tratar um colaborador seja ele da iniciativa privada ou pública. Um colaborador incentivado e valorizado rende muito e dá à empresa o produto de qualidade que ela necessita. E também tudo isso combinado gera no colaborador o fim da acomodação profissional, este se sentira confiante para buscar qualificação e desenvolvimento de habilidades com a perspectiva de crescimento no presente e no futuro dentro da empresa.

#### **4.1 Ações da gestão privada que podem ser aplicadas na gestão pública**

O mapeamento de competências é um exemplo de ação aplicada na iniciativa privada com sucesso. “Uma organização bem estruturada, com os talentos alocados nos lugares certos, ajuda na superação dos momentos de crise”. (FERRACIU, 2021). Basicamente isso serve para definir quais os perfis existentes na empresa bem como descobrir a melhor forma de desenvolver as habilidades comportamentais e técnicas dos colaboradores. Muito já foi se dito durante essa pesquisa sobre este assunto, sua importância bem como seus conceitos. Deixando registrado que não existe gestão sem o mapeamento de competências. Existe uma parceria, uma troca mútua de conhecimentos entre empresa e colaboradores, e é o ato de mapear que detecta quais talentos estão disponíveis dentro da empresa.

A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios”. (SOUZA, 2014, p. 11).

A coleta de dados que consiste o mapeamento possibilita a empresa, conhecer quais os seus pontos fracos e seus potenciais, isso inclusive foi um ponto

debatido anteriormente. Mapear o capital humano de uma organização significa se conhecer a fundo enquanto fábrica de talentos estratégica. Melo (2021), defende que o mapeamento de pessoas possibilita, uma progressão de carreira mais justa, levando em conta o potencial e cada colaborador, bem como detecta as demandas de cargos e funções existentes. O que significa ainda mais valorização para os liderados bem como prestígios para os líderes de uma organização. Inclusive é possível iniciar uma seleção de pessoas já coletando suas competências verificando em se estas seriam adequadas para a necessidade da empresa. (MELO, 2021). É uma forma de contratar pessoas que se encaixam melhor no que a empresa precisa, evitando assim custos futuros desnecessários e consequentemente selecionar quem efetivamente vá se encaixar naquela função de forma a gerar lucro para a organização.

Outra ação importante que tem sucesso na iniciativa privada e que pode servir para melhorar a gestão pública é a avaliação de desempenho de competências. Entretanto, não podemos confundir esta com a avaliação de desempenho.

Avaliação de desempenho por Competências é uma análise feita para avaliar a performance dos funcionários de uma empresa. Ela se diferencia da avaliação de desempenho, pois relaciona o desempenho atual do profissional com as competências desejadas para determinado cargo. (COSTA, 2021).

É através desta ferramenta que se pode mensurar se o colaborador realmente está utilizando suas competências de forma eficaz dentro no que foi proposto de acordo com a demanda do seu cargo. Uma empresa com visão estratégica pode recrutar, contratar, desenvolver e reter talentos, entretanto, Costa (2021), defende que, é imprescindível um gerenciamento de profissionais adequado, com uma avaliação de desempenho de competências para se obter um feedback que permita saber se estes colaboradores estão tendo o suporte e ferramentas que os propiciem serem bons talentos.

Mas para que realmente serve a avaliação de desempenho por competências?. Costa (2021), diz que ela serve para analisar a performance dos colaboradores, tanto no que diz respeito a conhecimentos, quanto as skills técnicas que levam a realização ou não de objetivos definidos. Ela compreende em que fase do processo o colaborador está e quais pontos podem ser melhorados. Desta forma ela consegue informar dados mais discriminados que permitam uma melhor análise, ou seja, “[...] uma compreensão mais detalhada e diferenciada sobre quais competências são necessárias a nível estratégico (ou seja, relacionado aos objetivos organizacionais) e da própria função do funcionário”. (COSTA, 2021). Tudo isso serve para que o RH e a gestão de talentos consigam tomar decisões mais assertivas desde o recrutamento à seleção, planos individuais, transferências, promoções e desenvolvimento. Enfim, baseado nessas informações os colaboradores são bem melhor aproveitados e valorizados dentro das organizações. Esta é uma ferramenta de mudança para o sucesso de qualquer empresa que pense em um futuro de prosperidade, com funcionários preparados e seguros de seu potencial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração tudo o que foi citado acima, foi possível fazer uma reflexão de como o colaborador é o grande ator para se obter o sucesso em

qualquer organização seja na iniciativa privada ou na iniciativa pública. Compreender o que é a gestão por competência e de que forma ela pode ajudar na evolução das organizações; observar quais as diferenças das formas de gerir seja a empresa privada ou pública, analisando quais os benefícios e os pontos negativos, mostrando de que forma se deve orientar os colaboradores a ter êxito profissional, através do estímulo de novas habilidades/competências, conhecimentos e mudança de rotina.

Com base em tudo isso, conclui-se que a gestão por competência é uma ferramenta estratégica de mudança organizacional, pois, através dela é possível identificar competências, geri-las e transformá-las em um diferencial enquanto produto estratégico de mercado, identificando perfis e com base em dados coletados através da avaliação de desempenho de competências, desenvolver planos de ação, para preparar seus colaboradores para os desafios do presente e futuro e claro, não deixando de lado um dos grandes pontos importantes gerados pela gestão por competência que é a valorização do colaborador enquanto capital humano como acontece na iniciativa privada, coisa que infelizmente na gestão pública ainda não permite como deveria, já que seus servidores não avançam e crescem profissionalmente devido a burocracia da forma de trabalhar e das leis que a amparam. Sem dúvida o servidor público teria muito mais a oferecer se tivesse amparo legal e institucional para ter suas competências capitadas, desenvolvidas de modo a disponibilizar o melhor produto/serviço de acordo com o que a empresa pública precisa.

Aproveitando a oportunidade deixa-se aqui a reflexão sobre a importância de uma mudança estratégica nas leis e processos que regem a iniciativa pública, pois, só assim essa organização trabalharia melhor para oferecer um atendimento de qualidade a sociedade com servidores preparados e valorizados, que terão a oportunidade de avançarem no processo de promoção profissional baseado na sua capacidade, não restringindo-os a se eternizarem nos cargos e funções de origem para os quais foram aprovados em concurso público.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; RODRIGUES, Marco Aurélio. Um Olhar Sobre os Modelos de Gestão de Competências Adotados por Grandes Empresas Brasileiras. 2021. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/9/enanpad2005-gpra-0376.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-gpra-0376.pdf). Acesso em: 06 de out. 2021.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Utopia com o pés no chão?. A gestão de Competência pela perspectiva social – experiência setorial no Brasil.** Minas Gerais. 2007.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 08 de nov. 2021.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. 2004. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902004000100005.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000100005.pdf). Acesso em: 22 de set. 2021.

CAMARGO, Renata Freitas. Tudo sobre Gestão Estratégica e as principais perguntas que devem ser respondidas para desenvolver a estratégia ideal ao seu negócio, 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica/>. Acesso em: 06 de out. 2021.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências: E gestão do conhecimento**. 3 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARNEIRO, Ricardo *et al.* Gestão Pública no século XXI: as reformas pendentes. 2013. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/895sg/pdf/noronha-9788581100159-06.pdf>. Acesso em 21 de nov. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, Dedila. Avaliação de Desempenho por Competências: o que é?. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-desempenho-competencias>. Acesso em: 21 de nov. 2021.

CURSOSiPED. Diferença entre gestão pública e gestão privada. 2021. Disponível em: Diferença entre gestão pública e gestão privada - Administração - Cursos iPED.pdf . Acesso em: 26 de out. 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

EMPREENDEDOR, Serasa. O que é gestão estratégica?. Entenda da teoria à prática. 2019. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/o-que-e-gestao-estrategica-entenda-da-teoria-a-pratica/>. Acesso em: 15 de nov. 2021.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERNANDES, Kátia Regina. Gestão por competência: O que é, importância e como implantar na sua organização. 2018. Disponível em: <file:///c:/users/not/documents/recursos%20humanos/tcc/ebook-gestao-por-competencias-v01c-23-12-2019.pdf>. Acesso em: 26 de out. 2021.

GUIMARÃES, Bruna. Gestão de Pessoas, o que, principais processos, objetivos e seus pilares. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 02 de nov. 2021.

MELO, Luciene Bandeira Rodrigues de. Mapeamento de competências: o que é e como ele pode ajudar. 2017. Disponível em: <https://blog.psicologiviva.com.br/mapeamento-de-competencias/>. Acesso em: 21 de nov. 2021.

MUNK, Luciano *at al.* Gestão de Pessoas por Competências: Análise de repercussões Dez Anos. Pós – Implantação. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 1.** São Paulo, Jan/Fev. 2011.

MURTA, Thalyta Serra de Deus. **Gestão por competências: um instrumento na gestão de pessoas**

PORTEIRO, Edson. O que é gestão: entendendo esse importante conceito nas empresas. 2018. Disponível em: <https://triplait.com/O-QUE-E-GESTAO/>. Acesso em: 26 de out. 2021.

RAMOS, Malu. Qual a diferença entre Gestão Pública e Privada?. 2019. Disponível em: <https://inscricaoficr.catolica.edu.br/blog/diferenca-entre-gestao-publica-e-privada>. Acesso em: 02 de out. 2021.

RUNRUN.IT. O que é gestão? Tudo o que você sempre quis saber para ser um bom líder. 2021. Disponível em: <https://blog.runrun.it/O-QUE-E-GESTAO/>. Acesso em: 26 de out. 2021.

SECAF, Vera Maria Stuart. Gestão por competências: definição, vantagens e como fazer. 2019. Disponível em: <https://setting.com.br/blog/gestao-empresarial/gestao-por-competencia/>. Acesso em 10 de nov. 2021.

SOUZA, Mariana Quintana de. Mapeamento de Competências em Organizações Públicas. 2014. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0285\\_1.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0285_1.pdf). Acesso em: 12 de nov. 2021.

SOUZA, Fernanda Maia de *at al.* Análise dos aspectos críticos da Gestão por Competências em duas empresas. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/analise-comparativa-dos-aspectos-criticos-da-gestao-por-competencias-em-duas-empresas>. Acesso em: 21 de nov. 2021.

UNICESAMAR, Educação à distância. Entenda as diferenças entre Gestão Pública e a Administração Privada. 2017. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/blog/gestao-publica-e-administracao-privada/>. Acesso em: 26 de out. 2021.

VARGAS, Cesar Sperling. Gestão por Competência no Serviço Público: uma estratégia em Gestão. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração: Curso de Especialização em Gestão Pública. Porto Alegre. 2012.

VIANNA, Anderson Fiorini. Gestão por Competência: O futuro para as organizações privadas e públicas. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-por-competencia-o-futuro-para-as-organizacoes-privadas-e-publicas>. Acesso em: 04 de dez. 2021.