

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: TÉCNICAS, COMPORTAMENTAIS E ORGANIZACIONAIS

Sarah Gabrielle Cordeiro de Brito¹
Luíza Gabriella de Souza Silva²
Maria Clara dos Santos Nascimento³
Piedley Macedo Saraiva⁴

RESUMO: O artigo aborda a gestão por competências como uma estratégia essencial para o sucesso organizacional, destacando a importância das competências técnicas, comportamentais e organizacionais no processo de recrutamento e seleção. A pesquisa é focada em fábricas de calçados na região do Cariri, analisando como elas implementam essa gestão para otimizar a captação e desenvolvimento de talentos. A metodologia utilizada é qualitativa, com entrevistas estruturadas, mostrando que a gestão por competências ajuda a alinhar os objetivos dos colaboradores com os da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo.

Palavras-chave: Gestão por competências. Recrutamento e seleção. Desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT: The article discusses competency-based management as an essential strategy for organizational success, highlighting the importance of technical, behavioral, and organizational competencies in the recruitment and selection process. The research focuses on footwear factories in the Cariri region, analyzing how they implement this management to optimize talent acquisition and development. The methodology used is qualitative, with structured interviews, showing that competency-based management helps align the goals of employees with those of the organization, promoting a more efficient and collaborative work environment.

Keywords: Competency-based management. Recruitment and selection. Organizational development.

RESUMEN: El artículo aborda la gestión por competencias como una estrategia esencial para el éxito organizacional, destacando la importancia de las competencias técnicas, comportamentales y organizacionales en el proceso de reclutamiento y selección. La investigación se centra en fábricas de calzado en la región del Cariri, analizando cómo implementan esta gestión para optimizar la captación y desarrollo de talentos. La metodología utilizada es cualitativa, con entrevistas estructuradas, mostrando que la gestión por competencias ayuda a alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo más eficiente y colaborativo.

Palabras clave: Gestión por competencias. Reclutamiento y selección. Desarrollo organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O mercado hodierno é competitivo e desafiador para todos os ramos da economia,

¹Formanda em Administração de empresas, Universidade Leão Sampaio, Juazeiro do Norte-CE.

²Formanda em Administração de empresas, Universidade Leão Sampaio, Juazeiro do Norte-CE.

³Formanda em Administração de empresas, Universidade Leão Sampaio, Juazeiro do Norte-CE.

⁴Graduado e mestre em administração, professor da UNIFAP, Juazeiro do Norte - CE.

por isso a organização precisa compreender e desenvolver inúmeras formas para ter destaque e reconhecimento dentre as demais. Por esse viés, os avanços tecnológicos vieram para facilitar, agilizar, organizar e aprimorar processos em todos os setores da organização, e ressaltando-se um deles, o de gestão de pessoas (mais conhecido como setor de recursos humanos). As várias plataformas digitais - como a “machine learning” e a “deep learning” - têm mostrado evolução promissora num processo de recrutamento e seleção de pessoas, se tornando mais inclusivo, considerando preponderantemente as competências como julgamento para um candidato apto ou não àquela vaga, excluindo idade, gênero ou universidade, conforme o caso (MELHOR RH, 2021).

Assim, para as organizações deliberarem com êxito na captação de novos colaboradores, utilizar-se da gestão por competências - especificamente, do recrutamento e seleção por competência - é indubitavelmente o caminho a ser traçado (BLOG SKEEL, 2021). Nesse sentido, as competências individuais e organizacionais vêm ganhando evidência e prioridade frente ao sentido de elevarem o valor agregado e a competitividade da entidade jurídica no mercado (RH PRA VOCÊ, 2022). Tal fato, se torna um complexo desafio para ambos, empregados e empregadores, pois a identificação das competências requer critérios que dirão quais aptidões o empregador necessita e, em contrapartida, quais o empregado dispõe.

Consoante a isso, destacando a gestão de pessoas ecoa como efetiva ferramenta de gestão de talentos, simboliza um diferencial significativo daquela que a executa de forma eficaz. Este método, em síntese, consiste em movimentar os processos conforme as combinações ideais, pois para chegar com mais rapidez aos seus objetivos, a empresa precisa que os colaboradores ajam conforme seus planos, logo melhor do que obrigar, é fazê-los compartilhar do mesmo fim. De acordo com Carolina, colunista da revista Rhpravoce (2022), é visível que a equipe conectada com os propósitos e valores organizacionais claros, tende a se desenvolver exponencialmente em prol de uma causa maior, pois o engajamento trás precisão nas atividades, responsabilidade social, senso de pertencimento, maior tolerância aos desafios, entre muitos outro benefícios para os dois lados da moeda.

Por esse prisma, as competências técnicas, comportamentais e organizacionais já são reconhecidas como essenciais e condicionantes por igual. Segundo Caetano, colunista da revista Rhpravoce (2022) pesquisas levantam a importância equivalente ou superior das soft skills em comparação com as hard skills, e para mais de 89% dos recrutadores, as primeiras

são o fator excludente principal para que as contratações não aconteçam, ou seja, caso o candidato não apresente competências comportamentais mínimas exigidas no cargo. Sendo assim, é possível concluir que conhecimentos, habilidades e atitudes representam uma fundação sólida de captação, retenção e desenvolvimento de talentos tanto para a empregabilidade do colaborador quanto para a lucratividade da instituição. Por esse viés, levantou-se tal discussão e pesquisa.

Assim, este estudo tem por objetivo geral verificar e entender como as fábricas de calçados da região do Cariri, que oferecem grande quantidade de vagas para variadas pessoas e funções, vêm articulando a gestão por competências em seus processos de recrutamento e seleção. Para o alcance de tal objetivo se faz necessário: discutir sobre gestão humana e sua importância para o desempenho organizacional; compreender como se definem as competências necessárias ao perfil organizacional; identificar como as fábricas mensuram os resultados alcançados com essa gestão. Logo, a metodologia escolhida para execução da pesquisa caracterizou-se por ser de natureza básica estratégica, objetivo descritivo, abordagem qualitativa, por meio de um estudo multicase realizado em indústrias de calçados do Cariri. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevista estruturado com perguntas abertas e observação assistemática não participante.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999) “A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Seguindo esta linha de raciocínio fica evidente que o recurso mais importante para o estado de homeostase de uma empresa é o humano. O conceito da Gestão de Pessoas vai além do que muitos supõem, quando fala-se nesse tipo de gestão, não se articula somente de um RH que responde por meras questões administrativas, explanamos sobre estratégias, fazendo com que todas as áreas se voltem para um único objetivo, de acordo com a missão e visão de cada empresa.

Há várias definições para esse novo mundo revolucionário, a gestão de pessoas pode se caracterizar como sendo um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas (DUTRA, 2009). Isso a fim de que ambas possam atendê-las ao longo do tempo. Ou seja, a gestão de pessoas é a forma como uma

empresa gerencia e influencia o comportamento humano no trabalho, para que isso aconteça de forma eficaz, é utilizado os processos de gestão que tem conexão direta com estratégias, políticas e práticas relacionadas à organização (DUTRA, 2009).

Considerando o fato de que o recurso mais importante de toda e qualquer empresa são pessoas, têm-se a necessidade de gerir estas com mais importância e com técnicas certas, selecionando, motivando e retendo cada talento a seu modo. Uma instituição com RH estratégico, é notável a evolução na eficácia de toda a organização, com a estratégia correta para lidar com as pessoas, alinhando-as para que todos alcancem um objetivo em comum e para que a empresa realize a sua missão. Isso torna a empresa competitiva com relação às demais, deixando evidente um diferencial. Neste ambiente novo e cada vez mais presente, as pessoas são bem treinadas e motivadas, estão em sintonia, tendo a autorrealização e satisfação presentes no ambiente laboral. Assim como deixa evidente a importância e o diferencial, Fischer (2002) diz que: através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

A compreensão de que a gestão de pessoas é uma ferramenta essencial vem, cada vez mais, tomando maiores proporções, considerando que a administração de recursos humanos é uma área nova, e ao longo do tempo sofreu várias mudanças para seu aprimoramento, levando o papel do RH para a valorização dos profissionais e do ser humano (seu lado pessoal), em vez de recurso monetário para a organização. E a dor que há tempos não tinha concreta solução, onde não era considerado o fator humano, no século XX, com um grande impacto da revolução industrial têm-se início do RH, ainda de forma rústica, mas o que até os dias atuais vem sendo lapidado (SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014).

A aplicação prática de uma gestão de pessoas associado a um RH estratégico tem-se várias consequências, todavia, o que antecede os resultados e o que irão dizer como serão eles, são os processos do planejamento até a execução. O objetivo é formar gestores com um olhar diferente, com seus sentidos mais aguçados, que desenvolva ações que comprove sua sensibilidade com cada ser presente, que tenha uma postura participativa fazendo parte do meio, com a capacidade de estimular e orientar a atuação seus colaboradores, identificando todos os gaps e preenchendo-os, por fim, mensurando o desempenho esperado.

A laboração em equipe é algo indispensável para aplicar todas as definições descritas

ao longo desse artigo, como elucida perfeitamente um artigo publicado na revista SEGT: “As empresas são formadas por grupos de pessoas e dependem delas para atingir suas metas. Já para as pessoas, a empresa é o caminho para a conquista de vários objetivos pessoais.” Por esse ponto de vista, afirmamos que o trabalho em equipe é necessário. É vital!

O ponto de partida é uma equipe competente, em contrapartida, normalmente a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que a concorrência tenha dificuldades em conseguir uma equipe com a mesma qualidade, a condução dessa equipe para motivá-la, obter lealdade, comprometimento com a empresa, e por fim, seu desenvolvimento para aprimorar sua competência, por meio de programas de treinamento formais e informais (LACOMBE, 2005).

É imprescindível que o processo seja eficaz para que os resultados sejam satisfatórios, o ideal é que essa mudança inicie com o gestor, que dele germinem sementes para bons frutos, ou seja, da seleção correta, da capacitação, da estimulação da equipe, do diagnóstico, da identificação dos gaps, da intervenção, da avaliação de desempenho em vários métodos, e o interessante é que este é um ciclo contínuo. Esse é o processo da inovação, com um novo perfil de liderança, esse é o futuro que está cada vez mais próximo e que a cada dia é construído um pouco.

Conforme o livro *Princípios da Gestão de Desempenho* (2011), há 3 formas de inovar, de conseguir um diferencial em uma organização:

- Tecnologia: diz respeito a investimentos em máquinas e programas de alta qualidade.
- Processos: como as atividades são executadas de forma eficaz.
- Pessoas: capacidade de selecionar, capacitar e reter grandes talentos.

Destarte, percebe-se que para ter a tecnologia e processo, é necessário antes ter pessoas, isso explicita como as pessoas estão no centro, como são a base de qualquer coisa, e por isso deve-se a valorização e administração dessa singularidade. Por esse prisma, analisa-se os indivíduos conforme seus pontos fortes e fracos, objetivos e sonhos, e somente assim, estarão aptos a participar do desenvolvimento da empresa.

Dessa forma, surge a gestão por competências, dentro do RH estratégico como ferramenta primordial para a eficiência e eficácia dos colaboradores em prol da organização.

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com Banov, as competências organizacionais e individuais estão interligadas durante o recrutamento, pois estão associadas à missão, visão e valores da empresa. O CHA, que representa o conjunto de habilidades de um indivíduo - conhecimento, habilidade e atitude, acrescentando o "J" de julgamento - permite que o indivíduo desempenhe atividades com sucesso. Assim, são incluídas as competências técnicas e comportamentais, que devem estar alinhadas às competências organizacionais (BANOV, 2020).

- **Conhecimento:** domínio na área de atuação.
- **Habilidade:** saber fazer.
- **Atitude:** capacidade de agir.
- **Julgamento:** posicionamento durante a tomada de decisões.

Anteriormente, as competências técnicas eram vistas como mais importantes do que as comportamentais. No entanto, atualmente, a atitude se destaca no mercado, pois envolve iniciativa, criatividade e capacidade de relações interpessoais, que são fundamentais para os resultados organizacionais.

A palavra "competência" é antiga no senso comum, frequentemente usada para descrever alguém que realiza algo com perfeição. Não é por acaso que o termo foi incorporado ao meio acadêmico, atraindo muitas pesquisas (BANOV, 2020).

Algumas competências comportamentais incluem liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade para trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia e agilidade (RABAGLIO, 2005).

Competências técnicas podem ser desenvolvidas ao longo da carreira, enquanto as comportamentais são mais difíceis de adaptar. Ainda assim, as competências técnicas mantêm seu valor no processo.

O conjunto CHA não garante o alcance dos objetivos organizacionais, mas agrega a ideia de entrega ao conceito de competências (Dutra, 2001). O desempenho do indivíduo é avaliado desde a admissão, considerando experiências anteriores, formação acadêmica e comportamento durante o processo.

A construção das competências organizacionais envolve o subsistema de provisão de Gestão de Pessoas, por onde ingressam talentos que moldarão o futuro da organização

(Chiavenato, 2021).

Segundo Lacy Loew, do grupo Brandon Hall, a gestão por competências abrange habilidades, comportamentos e conhecimentos que impactam o sucesso individual e organizacional. O modelo visa desenvolver habilidades técnicas e comportamentais, otimizando a performance no trabalho. A empresa ganha maior consciência do perfil de cada profissional, maximizando seu potencial sem perder de vista os objetivos estratégicos.

A gestão por competências busca reduzir a distância entre o que a empresa espera dos colaboradores e o que eles são capazes de oferecer. O principal objetivo é otimizar a utilização dos colaboradores, alinhando-os aos objetivos organizacionais. Para implementar esse modelo, é necessário criar um perfil de competências, identificando conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) desejáveis para cada cargo, além de definir níveis mínimos e valores desejados.

Esse processo ajuda a alinhar expectativas e atuações, garantindo clareza sobre o desempenho necessário. A gestão de pessoas deve acompanhar os pontos fortes do CHA e áreas a serem trabalhadas, mantendo comunicação constante. Valorizando o que cada um tem de melhor, a empresa colabora para seus resultados.

2294

Essa metodologia envolve o time de recursos humanos e gestores, reduzindo o tempo para analisar competências entre candidatos e impactando a capacitação da equipe. Treinamentos se tornam mais eficazes, atendendo necessidades específicas de cada colaborador, personalizando ações e melhorando o retorno sobre o investimento.

Para que a gestão por competências funcione, é necessário seguir passos detalhados:

1. **Espaço para troca de ideias:** Reuniões e brainstorms ajudam a identificar competências existentes e aquelas a serem desenvolvidas, usando metodologias como SWOT.
2. **Alinhar competências com cargos e funções:** Mapear competências dos membros da equipe para alocá-los conforme suas aptidões, estabelecendo perfis-chave para a organização.
3. **Avaliações periódicas:** Identificar potencialidades e deficiências das equipes, permitindo ajustes no recrutamento e seleção.
4. **Treinamentos e capacitações:** Desenvolver colaboradores conforme demandas organizacionais, ajustando habilidades conforme avaliações.
5. **Definir ações:** Implementar práticas baseadas nas análises realizadas,

garantindo que decisões sejam informadas e eficazes.

As competências organizacionais, que incluem missão, visão e valores, alinhadas às competências comportamentais (soft skills) e técnicas (hard skills) dos colaboradores, transformam e diferenciam a empresa no mercado. A ausência dessas características pode aumentar a rotatividade e absenteísmo, impactando negativamente a produtividade e lucros da empresa.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico é feita a análise dos dados coletados por meio da entrevista qualitativa sobre aspectos que dizem respeito ao recrutamento e seleção de pessoas. Tendo em vista refutar hipóteses, assim visualizando soluções para problemas específicos e proferir decisões mais assertivas nas tomadas de ações, com foco nos resultados. Com isso, empresas dos diversos segmentos podem se valer desse recurso a fim de reter informações sobre áreas específicas.

Considerando o celeiro industrial do ramo calçadista, que é a Região Metropolitana do Cariri, essa pesquisa foi aplicada em uma indústria de calçados com o propósito central de analisar a metodologia organizacional da estrutura de recrutamento e seleção desta determinada fábrica da cidade de Juazeiro do Norte – CE. Com isso em vista, elaborou-se um questionário com quatorze perguntas, dentre elas nove sobre as características do processo de recrutamento e cinco foram questões direcionadas ao passo seguinte, que é a seleção de pessoas. Este questionário foi dirigido à auxiliar de RH, na qual, organiza e aplica os processos dentro da organização.

A empresa valoriza os seus clientes internos, buscando observar a desenvoltura e visualizar a possibilidade de crescimento daquele colaborador, a respeito disso usam a metodologia de universidade corporativa, no intuito de estarem aptos a ocuparem cargos de outros níveis hierárquicos. Antes da etapa de recrutamento a empresa tem todos os processos bem desenvolvidos e cargos bem definidos. Para que a sua ação seja efetiva gerando resultados satisfatórios. Desta forma a mesma utiliza três modalidades de recrutamento: externo, este é mais voltado para funções operacionais, enquanto que para funções estratégicas abre-se vagas internas e quando oportuno utilizam o recrutamento misto.

Quanto à disposição de mão de obra, a fábrica dispõe de um banco de talentos, porém nem sempre é suficiente diante do grau de turnover (rotatividade de pessoas) da época atual.

De acordo com a entrevistada todos os candidatos recebem feedback após as etapas do processo. Embora 70% destes ocupem as devidas vagas, 30% retornam para o banco de talentos, não chegando a afetar a meta estipulada, pois sempre é recrutado três vezes a mais o número de vagas disponíveis.

O questionário seguinte foi sobre o passo posterior: a seleção. Com a pretensão de averiguar a estrutura metodológica. Nesta realidade as competências são fatores relevantes para a alocação desse recrutado e, portanto, as técnicas utilizadas são bem elaboradas e precisas.

De acordo com Márcia Regina Banov (2020, p. 64), a primeira técnica a ser considerada dentro do processo de seleção é a análise de currículo, a partir daí segue-se com os relatos da entrevistada para dar sequência ao procedimento no qual são utilizados questionários de habilidades básicas, em seguida são efetuadas dinâmicas de grupo, voltadas mais para cargos específicos, adiante são usados testes psicológicos quando se trata de cargos que demanda liderança ou estão relacionados à segurança no trabalho, teste esse executado apenas por um profissional da área, ou seja, o psicólogo. Em casos de seleção em massa como esporadicamente ocorre, usa-se os testes comportamentais, atualmente disponíveis em plataformas digitais, garantido otimização e assertividade nos resultados, pois a inteligência artificial em conjunto com o RH faz dele um recurso funcional com práticas efetivas para a gestão de pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destarte, considerando o levantamento feito na entrevista e a conjuntura do RH estratégico para a organização, identificou-se que as estruturadas empresas calçadistas detém profissionais para execução desse setor. Por esse viés, percebeu-se a dificuldade de conseguir mão de obra, frente ao tamanho e disponibilidade de profissionais na região do Cariri, conduzindo a empresa a baixar o nível de qualificação do trabalhador para efetuar a contratação (em alguns momentos), já que havia constante necessidade de contratação devido aos períodos de elevada produção. Após a pandemia o formato de condução das etapas de contratação sofreram drásticas mudanças - drásticas, porque o perfil de colaborador dessa instituição não conseguiram acompanhar tal cenário - levando à maior adaptabilidade do setor, ao estresse no processo, porém com uma sobrecarga de trabalho menor, já que passaram a usar plataformas digitais no processo.

É fato que a pandemia acelerou a digitalização das etapas de todas as ações da empresa, desde o RH até o financeiro (MUNDORH, 2021). E assim, vem substituindo boa parte do processo braçal pelas máquinas computadorizadas na execução destas. Deste modo, guiando a operação de recrutamento e seleção de forma justa, rápida, humanizada e centrada nas qualidades do funcionário que mais agregam à instituição. Nessa perspectiva, todo vínculo tem um momento de rompimento e, até nesse, a organização deve tratar com responsabilidade, já que a conclusão causará impactos na vida de quem é desligado, por isso, é tranquilizante saber, que a fábrica promove entrevista de demissão para direcionar o colaborador da melhor forma possível.

À priori, a fábrica não tinha colaboradores qualificados para executar as ações que os cargos necessitavam, sendo feitas contratações de pessoas de outra região para desempenhar o papel, porém, é evidente que sai muito mais caro do que treiná-los para a evolução do desempenho, segundo a entrevistada. Dessa forma, a instituição promove forte programa de treinamento e promoção dos cargos subordinados para a gerência, visto que trabalhando no desenvolvimento das pessoas que movimentam a empresa, o crescimento é um caminho sem volta.

2297

À posteriori, comprovou-se o que foi trazido nas seções 2 e 3 deste artigo. A gestão estratégica de pessoas e a gestão de competências distingue e sobressai o dia a dia operacional da instituição que a emprega. Criando um ambiente solícito e propício ao desenvolvimento de todos em prol de um bem maior, bem que todos carregam como seu, e por isso são mais especiais do que os outros indivíduos que não o tem. Agregando, assim, a sensação de pertencimento, responsabilidade, liderança, autorrealização, identificação e colaboração em todos dentro da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAETANO, Gustavo. O que o mercado de trabalho valoriza na era da digitalização. Rhpravoce, 2022. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colunistas/o-que-o-mercado-de-trabalho-esta-valorizando-na-era-da-digitalizacao/>

SOUZA, Ana Carolina. A importância do propósito no trabalho. VoceRh, 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/coluna/ana-carolina-souza/a-importancia-do-propósito-para-as-organizações/>

SKELL, recrutamento inteligente. Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção: 3 vantagens para sua empresa. Blog Skell, 2021. Disponível em:

<https://skeel.com.br/inteligencia-artificial-rh/>

DIVERSIDADE, redação. A tecnologia como parceira da inclusão nas empresas. MelhorRh, 2021. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/a-tecnologia-como-parceira-da-inclusao-nas-empresas/>

BANOV, Márcia Regina. *Recrutamento e seleção com foco na transformação digital*. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2020.

RH, artigos. Absenteísmo: o que é, como calcular e diminuí-lo na sua empresa. Rhportal, atualizada, 2022. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/como-calculiar-o-absenteismo/>

ANTONELLO E Boff, 2005 e o de phahalad e Handel 199, p 90)

A GESTÃO Estratégica de Pessoas - uma ferramenta necessária a toda companhia - SEGT, 2014, Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>

REVISTA Eletrônica de Administração. O Método de Henry Fayol: Contribuições para administração gerencial, 2003, disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/hE1aor4W5kkSEP_2013-4-24-12-40-43.pdf

BLOG de gestão. Gestão de pessoas: o que é, como fazer e estratégias no RH. Gupy, 2022. disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>

2298

TOLEDO, Priscila. Pandemia acelera processo de Transformação Digital nas empresas brasileiras. MundoRh, 2022. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/pandemia-acelera-processo-de-transformacao-digital-nas-empresas-brasileiras/>