

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA SIMONE DE SANTANA ALVES

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma questão de sobrevivência em um ambiente
empresarial incerto frente a um contexto de constantes mudanças**

Juazeiro do Norte-CE
2020

MARIA SIMONE DE SANTANA ALVES

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto frente a um contexto de constantes mudanças

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Professor Esp. Antônio

Raniel Silva Lima

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto em constantes mudanças

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso de Maria Simone de Santana Alves.

Data da Apresentação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____
Orientador: Prof. Esp. Antônio Raniel Silva Lima

Assinatura: _____
Membro: Prof. Esp. Edgar da Silva Felix / CEBRAC

Assinatura: _____
Membro: Prof. Bach. José Hédipo Tavares Lins / CEBRAC

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto em constantes mudanças

Maria Simone de Santana Alves¹
Antônio Raniel Silva Lima²

RESUMO

Compreender o universo das mudanças no mundo corporativo no que se diz respeito às transformações no cenário atual é indispensável, uma vez que estamos inseridos em um mercado cada vez mais competitivo. Nesse sentido, é necessária a busca por competências que visem melhorias contínuas dos resultados, nos processos administrativos e nas tomadas de decisões. Nessa perspectiva, o gestor organizacional deve usar seus conhecimentos e habilidades específicas, a fim de se destacar em tal cenário. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é avaliar quais competências são vistas como essenciais pela população de Juazeiro do Norte e como essas competências podem se tornar um diferencial competitivo. A pesquisa é de abordagem quantitativa e caráter descritivo, foi realizada online entre dias 07 e 16 de novembro, com 139 pessoas, com 12 perguntas fechadas e uma aberta, delimitado apenas para pessoas do Cariri. Os resultados da pesquisa foram descritos, tabelados e analisados com embasamento na literatura investigada. A partir da realização da pesquisa, conclui-se que a população entrevistada tem conhecimento sobre as competências essenciais no Cariri, de forma que, os resultados apontaram que, tanto as pessoas estão buscando formação em determinadas áreas como sabem que as competências no mercado do trabalho sinalizam um diferencial competitivo, porém, a grande maioria das empresas não fazem uso dessa ferramenta diretamente em seu ambiente de trabalho.

Palavras-Chaves: Gestão por Competência, Ferramentas, Competências, habilidades.

ABSTRACT

Understanding the universe of changes in the corporate world with regard to changes in the current scenario is essential, since we are inserted in an increasingly competitive market. In this sense, it is necessary to search for skills that aim at continuous improvement of results, in administrative processes and in decision making. In this perspective, the organizational manager must use his specific knowledge and skills in order to stand out in such a scenario. Therefore, the objective of this work is to evaluate which competencies are seen as essential by the population of Juazeiro do Norte and how these competencies can become a competitive differential. The research is quantitative and descriptive in nature, it was carried out online between the 7th and 16th of November, with 139 people, with 12 closed questions and one open question, limited only to people from Cariri. The research results were described, tabulated and analyzed based on the investigated literature. From the research, it is concluded that the interviewed population has knowledge about the essential skills in Cariri, so that the results showed that both people are looking for training in certain areas and know that the skills in the job market they signal a competitive differential, however, the vast majority of companies do not use this tool directly in their work environment.

Keywords: Competency Management, Tools, competencies, Skills.

Graduanda do curso de Administração no oitavo período do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO, (simonesantana65@yahoo.com).

Professor Orientador do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO, especialista Antônio Raniel Silva Lima, (raeliel@leaosampaio.com.br).

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho, ao longo dos anos, vem sofrendo constantes transformações em seu ambiente, incitando um cenário inconstante, incerto, duvidoso e competitivo. Diante desse mercado cada vez mais competitivo, o mundo do trabalho vem sofrendo alterações constantemente no comportamento dos colaboradores, na política, economia, avanços tecnológicos e na sociedade. Frente a essas mudanças, existem ferramentas capazes de captar, mensurar e desenvolver competências, trazendo resultados significativos para as organizações e seus colaboradores. Outro fator, atual gerador de grandes mudanças, foi a transformação do ambiente competitivo pela disseminação do Coronavírus, instrumento que gerou grandes mudanças em um cenário obscuro.

“As preocupações com as competências surgem em resposta a este ambiente altamente competitivo e as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar os colaboradores em suas estratégias de negócios. O objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais” (BANOVA, 2011, p. 28).

Hoje, a valorização do capital humano está em alta, de forma que, as pessoas ganham destaques, determinando o lugar das empresas no mundo corporativo. As pessoas detêm talentos e perfis diferenciados, devendo ser alocadas ou realocadas em lugares estratégicos para que tragam resultados diferenciados, emanando esse potencial para o ambiente externo. Assim, as organizações precisam dessas pessoas para produzir respostas ao que está sendo imposto pelos fatores externos e por seus concorrentes e nesse contexto organizacional, como pode o desenvolvimento da gestão por competência gerar um componente competitivo no mercado? “Competência é um traço, uma característica da personalidade do indivíduo que o torna competente ou competitivo dentro do seu espaço de responsabilidade”. (PIERRY, 2006, p.19).

Para Carbone, (2006), competência é um processo contínuo que permite a definição e a identificação das competências das empresas e das pessoas, bem como, detecta lacunas e direciona as ações de desenvolvimento, ou seja, a partir desse modelo o processo de recrutamento e seleção irá agregar novas competências individuais à empresa, enquanto o processo de treinamento irá desenvolver as competências individuais já existentes, e os investimentos em pesquisas poderão maximizar as competências organizacionais.

No decorrer desse trabalho, será abordado todo o processo de competências desenvolvido dentro das empresas, as ferramentas necessárias para que essas mudanças aconteçam, os fatores que influenciam dentro e fora dela. A implantação desse modelo,

somente, funciona se for amplamente trabalhado dentro da empresa, ou seja, deve-se conscientizar e envolver todos os colaboradores da organização, desde a alta administração até o nível operacional, para que seja possível a busca por melhorias e desenvolvimento de competências, por isso, o primeiro passo para a implantação é a sensibilização (SOUZA, 2005).

Os subsistemas da gestão por competências serão necessários durante todo o processo de identificação do candidato com o cargo e com as estratégias empresariais. As ferramentas pesquisadas serão de grande importância para estabelecer as competências organizacionais. É a partir dessas etapas antecedentes que iremos compreender, captar e distinguir o famoso “CHA”, o remédio organizacional mais visionado e focado na gestão por competências, o CHA- conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como as pessoas serão significativas para realizarem a exploração das técnicas e comportamento das pessoas diante das mais variadas situações.

É preciso que haja um dinamismo e uma personalidade, ou características harmônicas entre colaborador, cargo e tarefas que ele está gerindo. É necessário, ainda, estratégia bem alinhada e estudada para tomar consciência do que se busca, de que subsídios a empresa precisa para ter conhecimento, do que não está ao seu alcance e que ferramentas precisam ter para o desempenho esperado.

Para Leme (2005, p. 15), competência “é tudo que precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impactos em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco nos resultados e no cliente, organização, planejamento, lideranças e tantas outras”. A competência comportamental é da essência da pessoa, pois é algo que se manifesta nela nos acontecimentos do dia a dia.

A problemática da pesquisa dá-se em compreender quais competências são vistas como essenciais para a população de Juazeiro do Norte e como essas competências podem se tornar um diferencial competitivo.

Deste modo, respondendo a seguinte pergunta, gestão por competências é um diferencial competitivo no mercado, de maneira que, os objetivos específicos vão compreender o que são gestão por competências e suas características, estudar os pilares da gestão por competência e apresentar a importância da gestão por competências como ferramenta de sobrevivência empresarial.

A busca da pesquisa por esse tema diz respeito à curiosidade em que a pesquisadora sentia em saber quais competências e como elas influenciam no poder de decisão, no poder da

mudança e como uma competência pode se tornar uma vantagem competitiva para vencer espaço no mercado e na carreira profissional.

O presente estudo poderá contribuir com os profissionais da área de competências, preservando tanto seus talentos como atração a captação de novos. Centrada nas qualificações humanas, inova e renova no quadro de funcionários para atingir as expectativas e do que exige de mais novo no mercado de trabalho e de profissionais, contribuindo assim, para as ações do mercado, ainda, sendo de grande valia para pesquisas acadêmicas, prestando um serviço social no desenvolvimento do ativo maior, que são os recursos de cada profissional, mantendo o equilíbrio competitivo das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIA

Segundo Rabaglio (2001), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas.

Para Fleury (2000), competência é saber ouvir de maneira responsável. Isso implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Saber agir de maneira responsável significa que o indivíduo deve entregar-se completamente para a empresa, ou seja, comprometer-se com seus objetivos. Seguindo essa linha de raciocínio o comprometimento, como dito por Fleury, resulta em um nível de confiança entre a empresa, colaborador e o mercado, trazendo satisfação para ambas as partes envolvidas.

Segundo Resende (2000), autor de “O livro das Competências”, competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais e práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Nessa perspectiva, a competência é o resultado de todas essas combinações do indivíduo para resultar em um objetivo comum de resultados esperados. Dando continuação ao conceito de competências, Resende especifica nessa mesma obra as competências em 9 gêneros.

- Competências técnicas: de domínio apenas de especialistas em determinado assunto ou trabalho;

- Competências intelectuais: relacionadas às aptidões mentais;
- Competências cognitivas: uma mistura de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- Competências relacionais: capacidade de se relacionar e interagir;
- Competências sociais e políticas: capacidade de se relacionar e participar dos acontecimentos sociais;
- Competências didático-pedagógicas: são as competências voltadas à educação e ao ensino;
- Competências metodológicas: capacidade de aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades;
- Competências de liderança: capacidade em influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional/social;
- Competências empresariais ou organizacionais: são as competências aplicadas à diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

Boog (2000) diz que a competência empresarial é um conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve para produzir e aperfeiçoar, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades de seus clientes e usuários.

Gestão por competência tem sido um conceito bastante discutido na área de gestão de pessoas. Um conceito na nova forma de contratação de seus profissionais, ou um novo jeito de reeducar e treinar os que continuam sendo colaboradores da empresa. A falta de pessoas capacitadas para ocupar um cargo ou função tem sido um trabalho cada vez mais difícil para os profissionais da área de gestão de pessoas, pois está cada vez mais difícil encontrar e contratar profissionais com as características inerentes a essas competências.

“A competência está relacionada com o desempenho, com o comportamento de alguém e com a qualidade desse desempenho”. (CARVALHO et al, 2008, p.36).

Segundo Galbraith (1995, p. 75).

A mudança envolve tanto o projeto técnico como processos humanos eficazes. Estes dois aspectos são as duas faces da moeda da mudança. Um fracasso em qualquer área pode evitar que a mudança aconteça. Atender as questões do sistema de projeto gerencial das relações humanas é necessário, mas insuficiente para lidar com as questões do processo humano. Gerenciar a mudança envolve compreensão e saber lidar com a resistência, com o aprendizado individual, com coletivo e com a dinâmica natural da transição.

Para Chiavenato (2002, p.185), “adaptação, renovação, e revitalização significam mudança”.

Desse modo, ações dos profissionais devem estar em harmonia e contextualizada de acordo com as estratégias da empresa, ou seja, o ideal, ao que a empresa quer. Devem trabalhar juntas, departamentos e profissionais tendem a trabalhar em busca desse ideal desejado pela empresa, todos focados na mesma ideia, missão, visão e objetivos, girando em torno de um ciclo ligados por teias, a fim de que chegue a mesma informação a todos e acompanhem as mudanças necessárias.

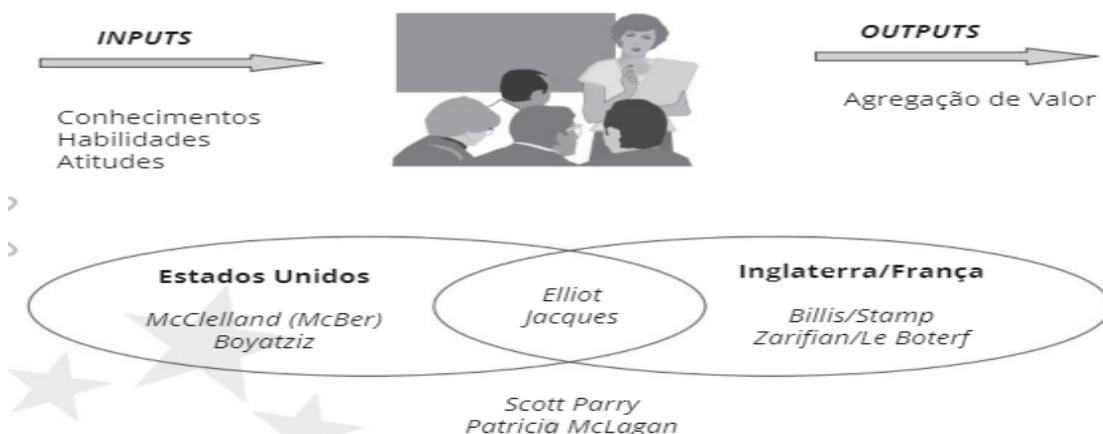
Habilidades são aptidões e capacidades de uma pessoa, de saber fazer, onde obtém e desenvolvem habilidades, como habilidade de comunicação interpessoal ou mesmo outras capacidades que podem ser adquiridas durante o desenvolvimento profissional, estudo, experiências e prática” (OLIVEIRA, 2008, P.30).

Para esses autores, além de se ter treinamentos, tanto com profissionais contratados quanto os que estão para contratar, ou terá que desenvolver uma linha adequada de treinamentos para estes profissionais, ou identificar profissionais com o chamado CHA- conhecimento, habilidades e atitudes, já que essa ferramenta possui as características para avaliar os candidatos que estarão aptos ou não para assumir determinadas ações dentro da empresa.

Para Dutra (2004, p.25) “habilidade é a arte de saber fazer, envolve proficiências, prática, incluindo o conhecimento de regras, de procedimentos e a habilidade a se comunicar”

Na figura abaixo, verifica-se a entrada das competências percebidas pelas pessoas, como: conhecimento, habilidades e atitudes. Esse é um conjunto necessário para que a pessoa desempenhe o seu trabalho, em contrapartida, sendo essas competências entendidas como empenho e dedicação da pessoa ao seu trabalho.

Figura 01 – Conceitos de Competências



Fonte: desenvolvida pelo autor Dutra (2008, p. 30)

Segundo Dutra (2008) argumenta que o conceito de competência foi apresentado pela primeira vez em 1973 por McClelland que investigava uma aproximação mais fundamentada que os testes já existiam de inteligência aplicados nos processos de seleção de pessoas para as organizações.

Na figura 01. Os Inputs são os conjuntos de conhecimento habilidades e atitudes essenciais para o indivíduo desempenhar seu trabalho e o outputs é agregação de valor, a mobilização das capacidades dos colaboradores à empresa. Dutra considera “a competência como output” a análise da agregação de valor e da efetiva entrega do indivíduo (DUTRA e LACOMBE, 2005, p.168).

Segundo McClelland, (1973) e Boyatzis (1982), o uso de conceito é concebida com base na observação das competências diferenciadoras que conduziram as pessoas ao sucesso profissional. As competências são levantadas das histórias de sucesso e servem de padrão para analisar as demais pessoas da empresa e para orientar os processos de seleção de candidatos ao emprego.

Já para Stamp (1989), as pessoas lidam com maior complexidade ao ampliarem seu nível de abstração em relação à realidade quem vivem. O processo de desenvolvimento, entendido como crescimento da complexidade das atribuições e responsabilidades da pessoa, pressupõe ampliação de seu nível de abstração.

Segundo Le Boterf (1997), competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros; implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Gestão por competência surge como uma nova ferramenta de captação de profissionais, com essa ferramenta será avaliado o candidato ao cargo que a empresa almeja. Assim, serão escolhidas, portanto, pessoas que tiver melhor o melhor desempenho, não só para o que o cargo pede, mas também no que se refere ao desempenho das funções, devendo existir uma flexibilidade e domínio entre cargo e o desempenho da função. É necessário que se tenha competência para o cargo, e competência para desempenhar as funções desse cargo.

Green (2000) argumenta que se encontra em duas dimensões de competências, as competências organizacionais e as competências individuais. Segundo o autor, as competências organizacionais, também chamadas de competências essenciais, diz respeito à conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em organizações, fornecendo, desta forma, uma vantagem competitiva no mercado.

Essas competências fornecem uma vantagem competitiva peculiar da organização, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas por outras empresas. Já as competências individuais são descrições de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais que são utilizadas por uma pessoa para alcançar os objetivos de trabalho da organização, como por exemplo, as ideias relacionadas à liderança, criatividade ou habilidades de apresentação.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 143), “competências individuais são as competências que cada pessoa deve contribuir e possuir para atuar na organização ou em suas unidades”.

Desse modo, percebe-se que os autores sempre ligam as competências às mesmas atribuições técnicas, as quais são tidas no cenário da administração como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitude, características que descreve e atribui qualidades a cada indivíduo e que essas qualidades podem ser classificadas em duas categorias, competências organizacionais e competências individuais.

Para Medeiros, (2007, p.52) a avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. Nesta linha, “a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 27).

Uma definição de competências essenciais é (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 229) “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”, aspecto fundamental para a competitividade e consequentemente para a sobrevivência da organização.

Ruas, Antonello e Boff (2005), estudaram o conceito de Prahalad e Hamel (1990) procurando adequar a realidades das também a médias e pequenas empresas e não somente as grandes organizações. Sendo assim sugeriram os seguintes conceitos:

- **Competências organizacionais:** são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;

- **Competências organizacionais básicas:** são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;

- **Competências organizacionais seletivas:** são competências coletivas que geram diferenciação. Este conceito segue o mesmo princípio de core competence.

Desse modo, os autores apresentam vários tipos de competências nas mais diferentes áreas das organizações, dessas competências algumas são essenciais e não apresentadas para a concorrência o que confere vantagem competitivo dentro do mercado.

2.1.1 Gestão por competências e suas características

Fleury (2002) define competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A gestão por competências tem suas qualidades e suas particularidades, e é nesse sentido que o seu significado faz jus a suas metodologias e processos praticados em empresas, pois, é da sua essência que estão as ferramentas que descobrem os valores, identificam as habilidades e extrai os indicadores de resultados.

Rabaglio descreve a seguir competências e como são feitas as mensurações de cargos e funções.

Rabaglio (2009) explica que Gestão por competências é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar o RH e Gestores para fazerem Gestão de Desenvolvimento de Pessoas com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções.

Logo a seguir, subsistema de competências por Rabaglio, subsistemas subordinados, uma classificação de ferramentas para que, de fato, sejam identificadas as competências inerentes aos seus colaboradores, as competências exigidas pelo cargo, pelo desenvolvimento das atividades, pela estratégia geral e pelos objetivos esperados.

Segundo Rabaglio (2009), subsistemas de gestão por competências

- ✓ Mapeamento do Perfil de Competências Organizacionais.
- ✓ Mapeamento e Mensuração do Perfil de Competências de cargos e funções
- ✓ Seleção por competências, cujas ferramentas são:
 - a. Entrevista Comportamental.

- b. Jogos com foco em Competências.
- c. Mensuração para entrevistas e jogos.
- ✓ Avaliação por Competências, cujas ferramentas são:
- d. Medidor de Competências.
- e. Mensuração do Medidor de Competências
- ✓ Treinamento e Desenvolvimento de Competências.
- ✓ Avaliação de eficácia das Competências a serem desenvolvidas.
- ✓ Remuneração por Competências.

Essas ferramentas são medidores de desempenho, e é através dela que se mensura os candidatos para condensar suas competências naturais ou treiná-los para que possam desenvolver suas aptidões da melhor forma possível, exigível pela empresa, satisfazendo assim a estratégia organizacional, refletindo assim esses valores para o seu mercado desejado.

Para compreender os procedimentos de gestão embasado em competências, e estabelecido por Leme (2005, p. 4):

- “1. Identificar as competências que uma função precisa;
2. Identificar as competências que um colaborador possui;
3. Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores, identificando o gap de treinamento e traçando um plano específico para o colaborador”.

Para Carvalho (2010, p. 19) é preciso identificar as competências da função, as da pessoa que exerce a função, identificar aquelas que precisam ser alcançadas para cobrir os gaps (lacunas) existentes, e assim, orientar as pessoas para o seu desenvolvimento e para o que é esperado de resposta, entrega diante das funções atribuídas a elas. O conceito de entrega é referente a contribuição da pessoa a empresa, ou, “a pessoa é avaliada e analisada em função da sua capacidade de entrega para a empresa”. (Dutra, 2009, p.28).

No entanto, é necessário identificar as tags (lacunas) que existem entre as competências da função e as competências do colaborador para que possa se fazer a junção dos conhecimentos dessas competências, encontrando assim, um meio individual para cada colaborador exercer seu papel da melhor maneira plausível.

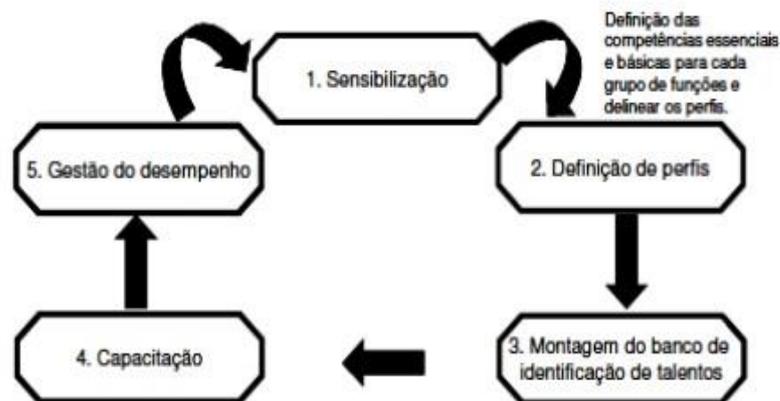
Para que a empresa implante Gestão por competências é necessário que todos os colaboradores da organização abracem a causa, além disso, é necessário o envolvimento não apenas de um departamento, não apenas de algumas pessoas, os objetivos da empresa precisam ser compartilhados por todos, não se corrige uma tag sem verificar as muitas outras que faltam, para que se completem é preciso pegar as dificuldades de cada função e de cada

colaborador. É preciso mensurar as competências, tanto individuais como organizacionais, para que as pessoas possam desempenhar seus papéis com qualidade.

Leme (2005) argumenta que a Gestão por Competências é um projeto que deve partir da direção da empresa, mas precisa ser compartilhado por todos os colaboradores. O autor ainda relata que devido à falta de preparação de muitos profissionais e/ou da crença de que o processo é complicado ou oneroso, algumas empresas implantam o modelo em apenas algumas funções, geralmente, só em um ou poucos setores da empresa ou apenas em funções do nível da gerência para cima.

Gramigna (2007) descreve que a gestão por competências se instala através de blocos que acontece de forma síncrona visto que através dela a primeira é a sensibilização, segundo, a definição de perfis; no terceiro, a avaliação de potencial e formação de talentos; no quarto, a capacitação, e por fim, no quinto, bloco a gestão do desempenho.

Figura 02 - Metodologia de implantação da Gestão por Competências



Fonte: Extraído GRAMIGNA (2007, p. 33)

Para que se tenha êxito é essencial identificar as pessoas certas. O ponto inicial que é a sensibilização é impactar as pessoas na busca do engajamento dela nesse processo de implantação, que elas tenham consciência, conhecimento da necessidade e das dificuldades que também irão enfrentar para que possam sanar os problemas existentes na empresa.

2.1.1.1. Os pilares da competência

Para Rabaglio (2008, p.11) o “conceito de competências engloba um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para cada cargo”.

Em conformidades Vieira (2002), a competência é baseada em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Como já citamos acima, os pilares da competência são formados por um conjunto de fatores mensurados pela ferramenta de gestão por competência que possuem um sistema integrado de mensuração e mapeamento. O CHA da questão é a base, é o suporte da competência é o apoio conceitual para que as empresas capacitem, desenvolvam talentos, avaliam e buscam resultados para a qualidade organizacional e o desenvolvimento contínuo de seus objetivos. CHA- conhecimento, habilidades e atitudes. Conhecimentos e habilidades definidos como competências técnicas e, habilidades um fator característico das atitudes tomadas pela pessoa em questão.

Alguns autores trabalham com o conceito de competência com o significado de conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de performance (DUTRA, 2008).

A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. No entanto, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas. Rabaglio (2001) define significados para essas letras, conforme segue:

- C = Saber (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, Universidades, cursos etc., ex: Conhecimento da concorrência e técnicas de negociação);
- H = Saber fazer (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, Ex: Análise da concorrência e negociação);
- A =. Querer fazer (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia, ex: Participar da concorrência e fazer negociações).

Quadro 01 – Dimensões da Competência e seus significados

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência e prática do saber. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Extraído (Rabaglio, 2001)

Ainda para Rabaglio (2014, p.12) a Gestão por Competências “é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível as empresas

instrumentalizarem R.H e gestores para realizarem a gestão e desenvolvimento de pessoas com o foco, critério e clareza.”.

Dessa forma, essa ferramenta não se baseia só em ter o conhecimento científico, não se sustenta só em saber fazer, mas o querer fazer também requer o conhecimento e o saber fazer, são três pilares que estão interligados um como a base do outro, a fim de que se possa descobrir as qualidades e conhecimentos técnicos e comportamentais que vai levar a empresa a ter seus valores claros e submetidos a todos que compõe a organização com entendimento.

Nos termos de Leme (2012, p. 19).

Gestão por Competências é conduzir o colaborador para que possam atingir os objetivos da organização expressos em sua Missão, Visão e Valores [...] se a empresa não tiver claros e definidos seus objetivos organizacionais, sua Missão, sua Visão e seus Valores, nem tampouco a possibilidade de fazer Seleção por Competências sem ter as Competências Organizacionais.

Logo, é uma entrada de conhecimentos que gera a formação de um conjunto de entendimento formulando procedimentos constituídos pelas pessoas e agregado a empresa para que seja versátil e dinâmico no processo de saída para outras pessoas, é o conhecimento enraizado abraçado pelos funcionários e passado como uma herança, um estágio que continuará gerando desenvolvimento de competência e melhorando cada vez mais sua permanência.

Em conformidade com esse contexto é possível adequar a ideia de Leme (2012, p.20).

O Conhecimento é o saber, o que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos muito, mas não utilizamos tudo o que sabemos. A Habilidade é o saber fazer, tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia. Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Para o autor Leme, o CHA pode ser separado em dois grupos que são as competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas dizem respeito ao C e ao H do CHA, ou seja, ao “saber” e ao “saber fazer”. Já as competências comportamentais dizem respeito ao A do CHA, significando o “querer fazer”, definição que pode ser verificada no Quadro a seguir.

Quadro 02 – Detalhamento da metodologia CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes)

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Extraído Leme (2012, p. 20)

Ainda com Leme (2012, p.20-21). “ nessa linha de raciocínio [...] costumam separar o CHA em dois grupos para poder trabalhar de forma práticas as implantações dos projetos de gestão por competências. ”

- **Competências Técnicas:** É tudo o que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel. São expressas pelo C e o H do CHA, o Saber e o Saber Fazer.
- **Competências Comportamentais:** É o diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto em seus resultados. Aqui, ele é expresso pelo A do CHA, o Querer Fazer. 9 Essa separação do CH e do A para definir competência técnica e comportamental é uma separação didática, pois todas as competências, técnicas ou comportamentais, precisam do CHA, afinal, segundo Parry, competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas

Assim, é identificada em riqueza de detalhes a descrição de cada um desses pilares da competência. As competências técnicas e o comportamento das pessoas interferem rapidamente nas decisões para bom, sabendo-se o que se precisa saber fazer, e ruins resultados, caso não se tenha identificados as habilidades corretas. O CHA é o primeiro entendimento para que se obtenha um modelo e gestão por competências, rico e promissor.

2.2 COMPETÊNCIAS BÁSICAS, ESSENCIAL E DIFERENCIAL COMPETITIVO E SUAS CARACTERÍSTICAS

Para Néri (1999, p. 11), “a opção de trabalhar a gestão por competências já não estará apenas nas mãos de empresários que queiram estar atualizados, ela será imperativa para conseguir a manutenção no mercado de trabalho”.

Então a gestão por competência será imperativa a todos que pertencem ao mercado de trabalho e que visam manter suas funções e suas qualificações. O mercado de trabalho em constantes mudanças, os clientes exigindo cada vez mais das empresas, as empresas exigindo mais de seus profissionais, tornando assim um ciclo de demanda contínuo. Nesse contexto, o mercado de trabalho tem exigido cada vez mais das pessoas, tem buscado pessoas que possuem qualidades e que desenvolvam e resolvam os empasses que surgem ou pode vir a surgir, tanto no ambiente interno como externo.

Para Lacombe (2005) alguns são os fatores para se obter a tão desejada vantagem competitiva: custos baixos, qualidade, globalização, marcas e patentes, processos tecnológicos, ramos certo de negócio, encontrar um bom nicho de mercado e recursos financeiros baratos. No entanto, o autor acredita que neste contexto há um imperativo de grande importância para a organização

Lacombe (2005, p.361) conclui que “[...] o que é mais difícil de ser imitado é a forma como a empresa administra seus recursos humanos e obtêm deles o comprometimento, a lealdade e a dedicação”.

A competência básica, por sua vez, é formada por todas as capacidades necessárias à existência da organização, mas que não são suficientes para manter a sua posição competitiva no mercado. Baldicero e Figueiredo (2003, p.10) propõem a seguinte definição para competência essencial: “uma competência essencial é uma combinação de habilidades complementares e conhecimentos embutida em um grupo ou time que resulta na habilidade de executar um ou mais processos críticos num padrão classe-mundial”.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a definição das competências essenciais de uma organização está intimamente relacionada à estratégia de negócio que a empresa adota, além do levantamento dos recursos que a empresa dispõe (capitais do conhecimento). Mapear as competências essenciais e individuais da organização torna-se vital para garantir a sobrevivência das organizações, de forma que a partir desses dados a empresa poderá realmente conhecer seu potencial humano.

O processo de seleção por competência “é metodologia que permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas competências comportamentais”. (LEME,2005, p. 117)

Os negócios, a empresa e as pessoas formam um conjunto de informações viáveis, e, de acordo com a estratégia estabelecida da empresa, todos vão ser, não só submetidos a tal levantamento, mas, serão também mapeados cada um de acordo com sua desenvoltura, com suas emoções, com o potencial que abrange cada indivíduo. A sobrevivência das organizações depende muito do envolvimento da empresa com as pessoas, como das pessoas com a empresa, é uma parceria, uma troca de conhecimento que nem se perde o profissional e nem se perde na empresa, e sim, levado adiante para que outros possam aplicar esses conhecimentos da mesma forma ou serem aperfeiçoados, de acordo com a desenvoltura e comprometimento de ambas as partes.

As entregas esperadas das pessoas que asseguram a continuidade e o crescimento da empresa ou do negócio são chamadas de competências essenciais, essas competências são identificadas com base em diferentes processos. Todos eles partem da compreensão dos objetivos organizacionais e negociais da organização (DUTRA, 2008).

São três os processos para identificação das competências, que podem ser classificadas da seguinte forma, em função da referência utilizada:

- ✓ Competências organizacionais ou de negócio;
- ✓ Processos críticos para organização ou negócio;
- ✓ Grupos profissionais ou carreiras profissionais.

Essas competências essenciais indicadas têm por natureza organizacional expandir as competências, em parceria ou em equipe, identificar esses conhecimentos, descobrir pontos negativos e solucionar eventuais problemas e diferenciar grupos distintos para surtir o desenvolvimento de cada equipe, grupo e pessoas.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL

Diniz (2005, p. 51) uma das “competências mais importantes e pouco desenvolvidas nos líderes é a capacidade de comunicação. Até mesmo uma tentativa de não se comunicar é uma forma de comunicação.” Hoje, gestão por competência possui ferramentas essenciais para sobrevivência e uma delas é a comunicação um dos pontos necessários para fazer da informação uma ferramenta essencial e ficar à frente de suas concorrentes.

Fleury e Oliveira Junior, (2002) afirmam que o primeiro passo é disseminar o desenvolvimento das pessoas, já que são elas que sustentarão as ações estratégicas da empresa. Dessa forma, a estratégia depende de conhecimento e este último depende das capacidades.

Cabe às empresas conhecer a gestão por competências para que possa se desenvolver. É necessário entender e estudar como essa ferramenta funciona, saber que existem: a competência organizacional, empresarial e individual.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11) “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”. Ou seja, é fundamental que a gestão de competências esteja em sintonia com a estratégia organizacional, tenha uma visão e objetivos bem definidos, para poder instruir seus funcionários de forma adequada. Uma vez que, Chiavenato (2006, p. 216) declara que a gestão por competências é:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido, no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o sucesso de uma empresa se deve, justamente, ao seu grau de competência, ou seja, a capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional, onde este deve ser compreendido como uma habilidade de gerar e difundir um novo conhecimento, bem como, os já existentes por toda a organização e incorporá-los à produtos, serviços e sistemas.

“É absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para aumentar sua competitividade e obter melhores resultados nos negócios, mas para que isso aconteça é necessária a existência de ações integradas e conectadas em todas as esferas” (EBOLI, 2002).

Quadro 03 - Educação Corporativa: conectividade para competitividade



Fonte: Eboli (2002. p. 189)

Segundo Carvalho et al (2008, p.50) “ o mapeamento das competências organizacionais é uma atividade estratégica diretamente ligada a construção de vantagem competitiva e é atribuição dos principais executivos da organização” Desse modo, percebe-se que investir em talentos são fatores diferenciais e primordiais para que a empresa possa interagir, manter-se ou ampliar sua participação nesse cenário competitivo e transformador.

2.4 APRESENTAR A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO UMA FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL E COMPETITIVA ANTES, DURANTE E PÓS PANDEMIA

Gestão por competência sempre estará em primeira ordem para qualquer tipo de acontecimentos, pois dela serão extraídos profissionais que terão as habilidades necessárias para enfrentar futuros riscos, como os vários profissionais existentes estão enfrentando

durante a pandemia, pois se maior se tiverem dificuldades para resolver algum problema, maior será a dificuldade pra responder a questão.

É relativamente fácil avaliar a manifestação e a utilização de uma competência individual em dada situação profissional, m compensação é muito difícil compreender como essa competência foi construída. Parece-nos então que precisamos prestar extrema atenção à circulação e a conexão dos conhecimentos, das especialidades, das experiências, como também à maneira de cada indivíduo pode entrar em contato com esses conhecimentos, especialidades e experiências no decorrer de seus percursos. É nestes contatos que, em larga medida, suas competências se desenvolvem e se atualizam. (ZARIFIAN, 2001, p.116)

Para o autor Leme, o CHA pode ser separado em dois grupos que são as competências as mudanças no contexto empresarial é, sem dúvidas, um fator presente e contínuo. Mas, nos últimos dez meses, a pandemia acelerou esse processo de mudança no mundo inteiro, como nunca tinha acontecido antes. Mudanças no hábito, mudanças nas regras, nas relações e, principalmente, no comercio global, ela forçou uma mudança que vem sendo sinalizada pelos profissionais de gestão há anos. Foi preciso um vírus fora do comum para disseminar o poder de destruição na vida, nas pessoas e nas organizações, para que essas renascessem e, de repente, passassem a investir em ferramentas de competências. Assim como as pessoas lutaram pra sobreviver, estão as empresas em meio a essa grande transição para resistir nesse meio e encontrar ferramentas competitivas para superar esse momento de crise.

O diferencial de competitividade não depende mais apenas de boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa. O gerenciamento do capital dos recursos humanos assume nele um lugar preponderante. São os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas, as restrições de custo e as exigências da qualidade, tornando-se próximas sob o efeito da automatização. A capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa-desenvolvimento, mas no investimento nos recursos raros que são as competências (LE BOTERF, 2003, p. 17).

Assim, uma empresa não depende apenas do financeiro para competir, mas das pessoas e de suas competências alinhadas e que sejam competitivas no mercado.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem-na para a organização seu aprendizado, contribuindo com a organização a enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. Dutra (2008, p. 23).

“As pessoas deixam de ser o desafio tradicional para tornar-se a vantagem Competitiva das organizações que sabem como lidar com elas.” (CHIAVENATO, 2009, p.2)

Quando existe uma valorização da organização, uma junção de competências, esses valores multiplicam as chances da empresa crescer, competitivamente, ganhar espaço e se

manter no mercado. Valorizar pessoas, agregar valor as suas competências, faz da empresa um polo de capital humano que na era da informação é o principal ativo, e sempre, um ativo circulante. E por fim, saber ser o diferencial para si, para seus colaboradores, para seus clientes que esperam os melhores serviços, os melhores produtos, valorização, qualidade e tempo exato de espera. Tais características somam um valor enorme à imagem da empresa e aos olhos de quem espera o melhor e espera compromisso. Durante a pandemia a força da mudança trouxe o trabalho remoto às empresas, por isso que o uso das tecnologias é umas das competências que serão mais buscadas no mercado, pois essa interação remota requer conhecimento nessa área. Assim, educação a distância surge nessa era como uma possibilidade de crescimento maior e o comércio digital tendo, exatamente nesse contexto, sua ascensão. Milhares de empresas fecharam, mas muitas se sobressaíram porque resolveram usar das competências existentes para criar, inovar e resolver os problemas do dia a dia, pois isso é o que torna as empresas com diferenciais competitivos, não só sobreviventes, mas que souberam se reinventar, ganhando fôlego no mercado.

É importante mostrar que a Gestão Por competências começa a ser vista como ferramenta empresarial, pois a década de 80, onde as atividades organizacionais ficaram cada vez mais intensas por conta da globalização, trouxe grandes mudanças tecnológicas e alavancou o nível de competitividade. Em busca por fornecedores ágeis e práticos, cliente começa a exigir de acordo com suas necessidades. Assim, a globalização tornou a mercearia da esquina concorrente de redes de supermercados multinacionais como, por exemplo, a Walmart, Carrefour entre outras, tornando o ambiente totalmente instável e participativo.

Segundo Dutra (2008), o esforço das empresas na década de 80 para se adequarem às exigências do contexto externo conduziram-nas a uma profunda revisão de comportamento [...] como resultante desse movimento, o perfil dos gestores transforma-se radicalmente, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor. As empresas passaram, a partir de então, a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos, estratégias e negócios.

Quando tratamos de diferencial competitivo no mercado de trabalho, a gestão por competências surge como um modelo de gestão de pessoas para mudar o cenário atual no mercado de trabalho. Gestão por competências surge como uma nova estratégia dessa área para atuar nas organizações, ainda que passivamente nas empresas brasileiras. Os avanços tecnológicos, as rápidas mudanças, as exigências do mercado atual e os gestores apreensivos para conseguir rápidos resultados e buscar ferramentas, através de pessoas, coloca a Gestão

por Competência como um ponto que norteia ou pode vir a nortear a real diferença no mercado, se implantado da maneira correta.

Segundo Carbone (2006), a Gestão por Competências surgiu para responder questões particulares do cenário empresarial. A emergência desta metodologia de gestão representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado. Muitos líderes enfatizam demais as competências técnicas e esquecem a importância das competências humanas que vêm ser o trabalho em equipe, criatividade, inteligência emocional, capacidade de relacionamento, entre outros.

Os líderes são peças fundamentais para que se consiga construir ambientes mais saudáveis e felizes, se preocupando sempre com bons relacionamentos, pois deveriam ser exemplos de relação de condutas e comportamentos. Com isso, pode-se perceber que os posicionamentos em relação à questão da Gestão por Competência é compreender quais são as competências organizacionais para o sucesso empresarial, pois se trata de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e nos desenvolvimentos profissionais permanentes. E ao instalar esse modelo de gestão, a organização induz seus colaboradores a discutirem e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade do trabalho e para o crescimento sustentável da empresa.

Para Durand (2000), tendo o pressuposto de que o domínio de certas competências, aquelas raras, valiosas, difíceis de ser desenvolvidas, confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, a Gestão por Competências busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido, inicialmente, para elaboração do referencial teórico caracterizado como bibliográfico e, com caráter dominante quantitativo. Além de quantitativo, o universo de seu conteúdo descritivo trás, ainda mais, contribuição para o problema pesquisado.

Segundo Roesch (2007, p. 130), “o enfoque da quantitativa é utilizar a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados”.

A ideia é abordar o assunto estudado, descrevendo os fatores que podem tornar gestão por competências um agente competitivo, dentro das empresas ou organizações, ambientes que se encontram em constantes mudanças em um mercado global altamente competitivo.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 42).

O presente trabalho foi realizado entre os dias 07/11/2020 à 16/11/2020 com um público da região do Cariri ou público ligado culturalmente ao povo dessa região característico e advindo de perfis participativos e que geralmente faz menção à importância do trabalho, seus valores e as competências que regem esse universo desejado por todas as pessoas que buscam o sucesso na vida pessoal e profissional e que desejam mudanças baseadas nas suas perspectivas de futuro em ambas as áreas. A pesquisa aconteceu através da internet e foram selecionadas as redes sociais mais populares desse nicho, como: grupos universitários de WhatsApp, Messenger, Instagram onde se encontra um público-alvo bem participativo e dinâmico.

Foram identificadas assim, as competências que trazem as mudanças para o ambiente de trabalho e como pode interferir na sobrevivência das empresas.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário acerca das competências mais valorizadas no mercado de trabalho e quais seriam as competências mais valorizadas durante e pós pandemia. Nesse questionário estão identificados, também, perfil de cada indivíduo e o comportamento, diante dessas questões. O questionário de caráter quantitativo está composto por 13 perguntas, 12 fechadas e uma única pergunta aberta. A população de estudos foram os usuários de redes sociais que moram nas cidades do Cariri: Juazeiro do Norte, Crato, Mauriti, Porteiras, Milagres, Brejo Santo e com pequenos números de pessoas que visitam e conhecem a cultura dessas cidades, tendo sido aplicados para uma amostra de 139 pessoas, coletados online.

Para Barbetta (2002, p. 61), “é comum observar-se apenas uma amostra de seus elementos, e a partir dos resultados dessa amostra, obter valores aproximados, ou estimativos para as características populacionais de interesse”.

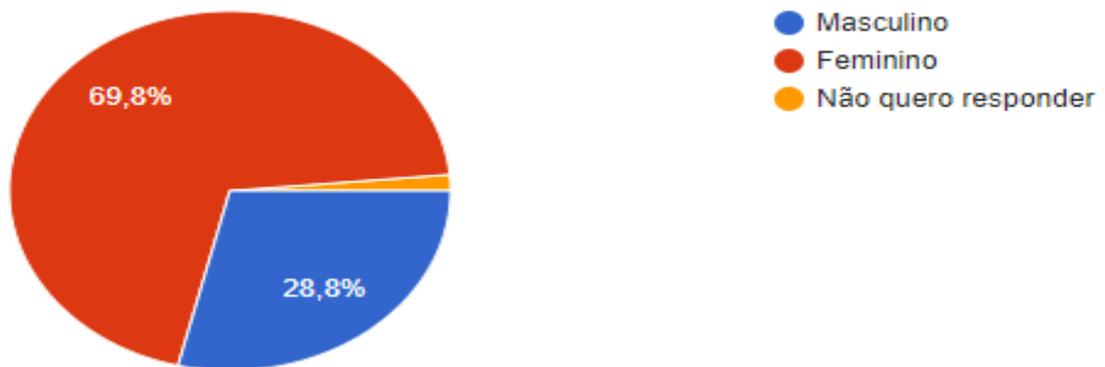
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão mostrados os resultados alcançados pela pesquisa quantitativa. A busca pelas competências, pela informação, pelo conhecimento que tornam os profissionais procurados no mercado de trabalho, mostrando que as competências se tornaram um diferencial competitivo nas empresas, pois tantas elas têm buscado esse atributo em pessoas

como as próprias têm ido atrás de formação em conhecimento, diante de um mercado tão concorrido.

Para Resende (2000) “a vontade e o interesse compreendem na descrição de competência individual. Assim também como Fleury (2000) acredita no interesse em que o sujeito se entrega para atingir seus objetivos.

No gráfico abaixo, estão à amostra o perfil das pessoas que participaram da nossa pesquisa. Foram entrevistadas 139 pessoas, de forma que, 69,8% corresponde ao público feminino, 28,8% corresponde ao público masculino e 1,4% não quiseram responder sobre seu gênero.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

As competências têm representado as vantagens competitivas em meios às mudanças que ocorrem no decorrer do tempo. Essas vantagens são enxergadas pelas pessoas como oportunidades que vão em busca de adquirir conhecimentos. Na pesquisa, foram feitas duas perguntas sobre o conhecimento delas, no tocante à literatura das competências. Uma das perguntas enfatizava quais os três eixos de competências, apenas 33,1% deram assertivas em relação à questão correspondente e julgaram certas para definição de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Isso não mostra que o restante dos participantes não saiba a resposta, cientificamente, mostra que elas não têm o conhecimento sobre as competências que elas mesmas possuem.

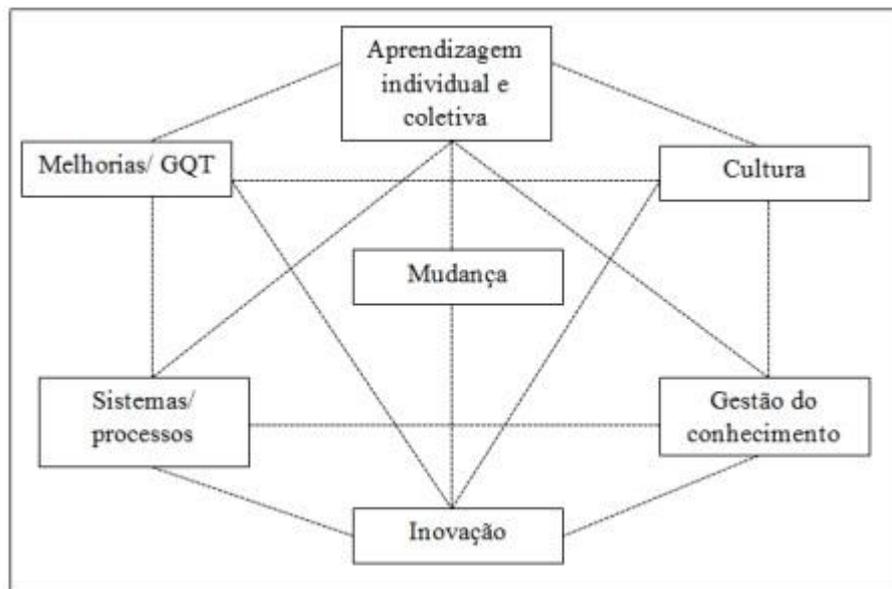
De um total de 100%, 33,1% das pessoas acertam os eixos de competência e desse total de 33,1% estão no inseridas no mercado de trabalho como autônomo, 54% trabalhando e e 29,5% estudando, ou seja, essa fatia tanto está preocupada em está no mercado como também aprimorando seus conhecimentos.

Ainda foram questionados sobre a idade, renda familiar e estado civil e percebeu-se que as pessoas ativas no mercado de trabalho correspondem a 46,8% a qual mede uma faixa

etária entre 26 a 35 anos, 25, 9% que fica entre 18 a 25 anos e 13,7% que representa 36 a 45 anos. Uma faixa etária que se resume de 18 a 45 anos. Desses entrevistados 58,3% são solteiros e 30,9% são casados, isso aponta que grande parte deles estão pensando mais na vida solo, no individualismo o que

Conforme Antonello (2008), a aprendizagem organizacional é vista como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Ainda, identificam-se seis focos para abordar a AO, formando uma teia de aprendizagem, conforme se observa na Figura 3.

Figura 03 – Aprendizagem Organizacional



Fonte: Antonello (2008)

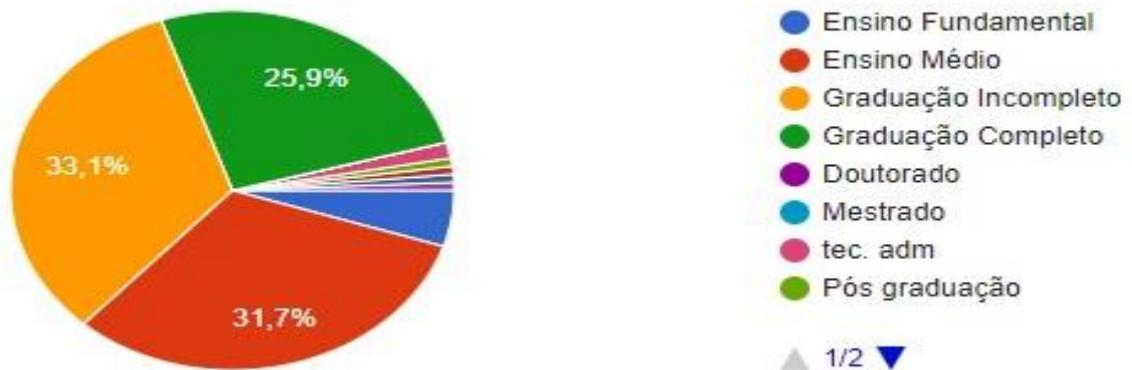
Em concordância Bittencourt (2002), sobre o conceito da Aprendizagem Organizacional evoluiu rapidamente para cobrir os vários aspectos do gerenciamento organizacional, oferecendo uma visão dinâmica na construção de estratégias, tendo em vista que o mercado atual tem exigido mudanças cada vez mais ágeis e abrangentes nas organizações.

Dessa forma, os dois autores compactuam que a aprendizagem organizacional busca está sempre aprimorando seus conhecimentos e construindo novas estratégias para se manterem competitivas e inovadoras no ambiente organizacional.

Nesse mesmo contexto, a pesquisa também nos apresenta um número significativo de indivíduos em busca dessa aprendizagem contínua. O mercado está bastante competitivo e quem não buscar uma formação mais avançada perde, não só uma fatia no mercado como

todo o espaço. A figura a seguir, mostra que cerca de 64,6% dentre as pessoas que já estão formadas, que estão concluindo ou tem nível superior completo somadas àquelas com nível técnico, doutorado, especialização e mestrado estão buscando as universidades para adquirir os conhecimentos, habilidades e atitudes, já discutido aqui por vários autores.

Gráfico 02 -



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Na percepção de Bittencourt (2002), aprendizagem e competências possuem fatores que se interligam. Questões relacionadas à formação, ação, resultados, perspectiva dinâmica, autodesenvolvimento e interação também são fundamentais ao se tratar da aprendizagem (seja individual ou organizacional). Portanto, as duas abordagens possuem uma interessante relação de complementaridade, criando um ciclo virtuoso, no qual a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências e, ao mesmo tempo, para que esta aprendizagem seja factível é preciso investir em desenvolvimento de competências (BITTENCOURT, 2002, p. 139).

Sobre essa perspectiva podemos dizer que os indivíduos estão reconhecendo que as competências levam a uma competitividade muito alta no mercado e que empresas terão que investir nas competências como diferencial competitivo no mercado, pois as pessoas são os ativos principais que levam as mudanças, mas, se reconhecidos e valorizados.

Ainda falando de competências, nosso levantamento confirma e aponta, com 96,4%, que as competências são ferramentas fundamentais para as organizações que buscam sobreviver e competir no mercado, que buscam a inovação e ir além dos resultados. Haja vista que, 87,10% desse público direto ou indiretamente, como já mencionado acima, estão inseridos no mercado de trabalho uns com trabalhos fixos, outros autônomos e, ainda, empreendedores, e mais de 64% desse público possuem formação superior à níveis de mestrado, doutorado, graduação, formações técnicas, especialização, sendo um público misto

com características de pessoas mistas e com os mais diferentes tipos de perfis, competências, conhecimento e habilidades que não estão parando, estão acompanhando os processos de mudanças do mercado, aprendendo e reaprendendo, atualizando e focando nos conhecimentos.

Assim, “competência é um traço, uma característica da personalidade do indivíduo que o torna competente ou competitivo dentro do seu espaço de responsabilidade” (PIERRY, 2006, p. 19).

Continuando o levantamento, e seguindo a linha de raciocínio sobre as competências, foi questionado na pesquisa se os participantes saberiam apontar suas competências, quais competências essenciais para o mercado segundo suas vivências e seriam as competências mais procuradas pelo mercado pós pandemia, já que, como o Coronavírus mudou completamente as relações de trabalho, exigindo mais dos colaboradores, transformando assim, o cenário atual em que vivemos numa constante. Vejamos no quadro, abaixo, as competências mais citadas. O “Quadro CHA de competências competitivas” foi criado para fazer comparações entre as competências que as pessoas possuem, as competências que elas julgam fundamentais no mercado de trabalho e as competências mais procuradas pós pandemia. Dessas 11 competências pós pandemia, 10 foram extraídas do contexto da Reunião do Fórum econômico Mundial em Davos, na Suíça.

Observa-se que as competências preferenciais e exigidas pelos pesquisados estão em ordem decrescente para que possam perceber o grau de importância que cada uma dessas competências tem. Já as competências discutidas no Fórum, em Davos, foram colocadas embaralhadas como alternativas de respostas para verificarmos o grau de conhecimento do pesquisado por essas novas competências competitivas. Essas novas atribuições, discutidas em reunião, serão as competências do futuro em relação aos outros graus de conhecimento que foram colocados para observação, já que algumas competências nunca mudam. Características no mercado como Inovação, iniciativa, criatividade, liderança estarão sempre em pauta, pois é da inovação e criatividade que nascem todas as novas competências que serão mais procuradas e estabelecidas até 2022.

Quadro 04 - Quadro CHA de competências competitivas

Competências que julgam essenciais para o mercado de trabalho		Aponte suas Competências	%	competências em alta pós pandemia	%
Inovação	1º	Trabalhar em Equipe	60,1	Criatividade, Originalidade e Iniciativa	59
Liderança	2º	Liderança	44,2	Inteligência Emocional	39,6
Criatividade	3º	Criatividade e Automotivação	39,9	Raciocínio, Resolução de problemas e ideação	38,8
Iniciativa	4º	Adaptabilidade	39,1	Flexibilidade	29,5
Responsabilidade	5º	Inteligência Emocional	37,7	Solução de problemas complexos	28,1
Inteligência Emocional	6º	Planejamento estratégico	36,2	Aprendizagem Ativa e estratégia de aprendizagem	25,2
Trabalho em Equipe	7º	Raciocínio Lógico	34,8	Liderança e Influência Social	24,5
Conhecimento	8º	Iniciativa e Inovação	34,1	Pensamento Analítico e Inovação	22,3
Adaptabilidade	9º	Solucionar problemas Complexos	34,1	Design e Programação de Tecnologia	15,1
Atitude	10º	Poder de Persuasão	28,3	Análise e Avaliação de Sistemas	11,5
Habilidade	11º	Gerir Pessoas	19,6	Pensamento Crítico e Análise	2,9
Flexibilidade	12º	Não souberam opinar	8		
Resolução de Problemas	13º				

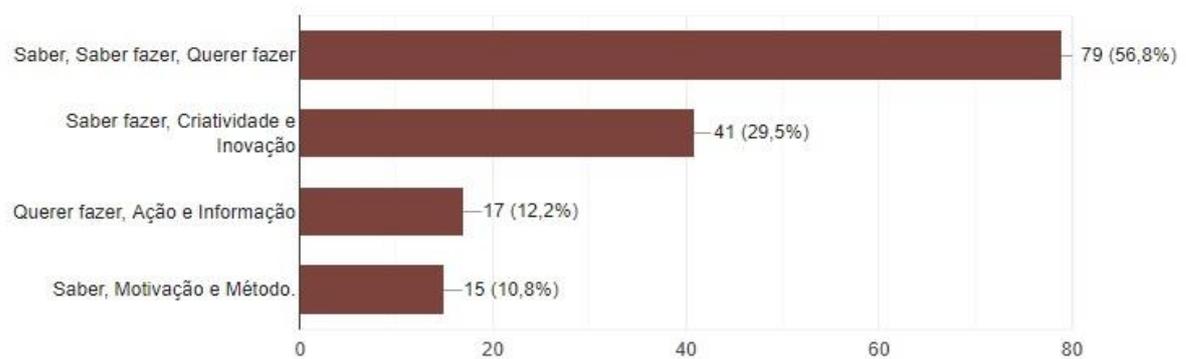
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

As mudanças no cenário atual já vinham acontecendo, saímos da Era da informação e entramos na 4ª revolução industrial, isso se deu por conta do desenvolvimento maciço da tecnologia e suas consequências.

Para Pati (2020), as mudanças são justificadas nesse contexto: era da robótica avançada, automação no transporte, inteligência artificial e aprendizagem automática.

Segundo Botelho (2020), a pandemia acelerou o processo de transformação e nesse contexto há a necessidade de mudança de comportamento de novas habilidades capazes de manter os negócios e projetar o futuro, mesmo diante de um cenário de incerteza.

A pandemia mudou os hábitos de tal forma que as pessoas em seus isolamentos passaram a ler mais, a ter curiosidade sobre as coisas, bem como, buscar mais informações sobre algo particular ou de seu interesse. No gráfico a seguir, o CHA está definido em três atributos da competência e perguntamos o conceito dos conhecimentos, habilidades e atitudes. O resultado foi expressivo. Será que esse resultado está ligado a curiosidades de determinadas pessoas? Mas, de certo modo, as pessoas que trabalham e que compõem o universo universitário, que não são poucas, têm esse conhecimento baseado na sua aprendizagem.

Gráfico 03 -

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

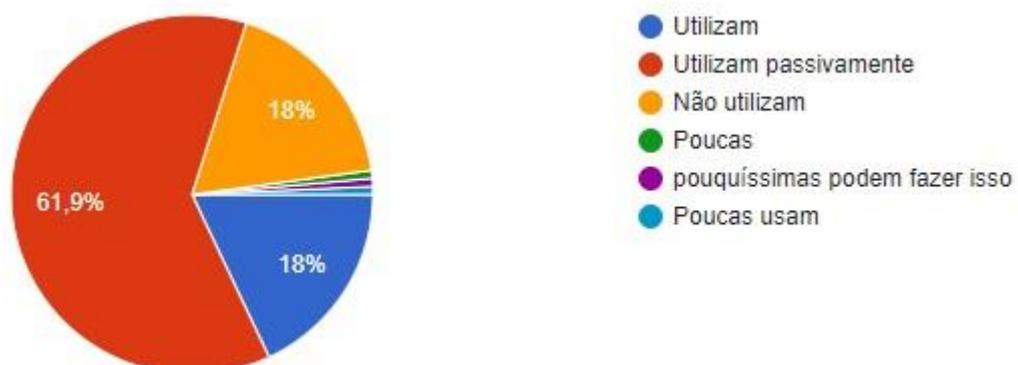
Segundo Chiavenato (2008), as pessoas formam uma organização ou fazem parte de alguma delas; como objetivo de que sua participação satisfaça algumas de suas necessidades. E para alcançar essas satisfações as pessoas fazem alguns investimentos pessoais com a esperança de que as satisfações de suas necessidades sejam superiores aos custos; como por exemplo:

- Oportunidade de crescimento: educação e carreira;
- Reconhecimento e recompensas: salariais e sociais;
- Liberdade e autonomia, entre outros. Já as organizações esperam de seu pessoal

características como:

- Focalização no cliente;
- Melhoria e Desenvolvimento;
- Ética e responsabilidade; entre outros.

Neste próximo gráfico perguntamos as pessoas se no Cariri e adjacências as empresas utilizavam das ferramentas de competência para gerir suas empresas.

Gráfico 04 -

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Observou-se que 61,9 das empresas utilizam da ferramenta passivamente. Isso reflete que as empresas, ainda, não utilizam a ferramenta como se espera, e que as empresas passivas demonstram certa indiferença. Em relação a aplicação dessa ferramenta elas não estarão preparadas para competir no mercado com 18% das empresas. As empresas precisam de colaboradores com perfis ambiciosos e os colaboradores precisam de empresas que invistam nas suas competências. As listas de competências citadas no Fórum em Davos, na Suíça, não estão distantes de empresas passivas no mercado. Assim como se exige competências de seus colaboradores, as empresas precisam estar por dentro dessas mudanças, inovando dentro sua concorrência a cada dia.

Desse modo, “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo” (DUTRA, 2009, p. 17).

Ainda na visão de Dutra (2009), algumas dessas mudanças são:

- Estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente;
- Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado;
- Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais;
- Alto grau de competitividade em padrão global.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo avaliar a importância da gestão por competências como fator competitivo para a sobrevivência das empresas e das pessoas em um ambiente de frequentes mudanças. O momento atual tem feito, não só empresas, como as pessoas refletirem sobre as mudanças que vêm, avassaladoramente, transformando o ambiente e trazendo novos panoramas, mediante o novo contexto já, aqui, discutido.

A gestão por competência tem sinalizado há anos as graves gaps existentes nas empresas e nas pessoas. Sua metodologia visa a melhoria contínua do desenvolvimento organizacional e individual.

De acordo com Knapik (2012), as competências individuais devem ser desmembradas das organizacionais e revelam uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes que orientam as equipes de trabalho para execução eficaz das suas tarefas com parâmetro para o planejamento estratégico.

Chiavenato (2010) define que as competências individuais é a fusão do conhecimento, habilidade e atitude que podem ser definidas com o propósito de integrar e convergir em uma determinada tarefa.

A Gestão por competências vem sempre inovando e atualizando na sua gama de conhecimentos e habilidades. É uma ferramenta que propicia ao aluno acadêmico, as empresas e as pessoas à formação para competir, diante de situações que esperam por resoluções de problemas das mais variadas categorias.

A pesquisa mostrou que a Gestão por competências é peça fundamental na construção organizacional e no desenvolvimento de cada indivíduo. As pessoas estão buscando desenvolver o seu intelecto e participando das mudanças do mercado ativamente. Mesmo com a mudança crescente, que já estava acontecendo por conta do grande avanço tecnológico, a pandemia apressou os passos da gestão das empresas e das pessoas. Não é de hoje, que a gestão de pessoas com foco nas competências vinha avisando que o investimento no ativo principal da empresa era primordial para que tivessem desempenhos positivos, durante tempos difíceis e a contraprova veio como um tsunami na inesperada fase, proporcionada pela Covid-19. As mudanças foram implacáveis e impossíveis de se controlar, algumas empresas viram no problema uma fonte de se reinventar e competir, de acordo com o que o cenário exigia, já outras, sumiram do mercado, fechando as portas. Na pesquisa apresentada, voltando às empresas do Cariri, 18% delas não estão preparadas para este cenário, fator que ainda está em contextualização, 61,9% delas estão sobrevivendo às mudanças, mas ainda diante de incertezas, já que no momento a questão ainda predomina. Percebe-se que a maioria das empresas não estão preparadas para competir, mas a gestão por competências mostrou que é um grande diferencial competitivo sem dúvidas. Direcionar as empresas estabelecendo indicador de desempenho, conhecendo as fortalezas e as fragilidades são habilidades que demandam de conhecimentos gerais e específicos para preservar sinais de qualquer ação inesperada, tantos microambientes como dos macroambiente.

Ainda assim, diante desta Gestão por competências, faz-se necessário uma abordagem mais direta que vá muito além da percepção dos resultados analisados de um questionário. A implantação de GP, de modo exploratório, um contato direto com o objeto de pesquisa daria ao estudo um complemento prático e probatório, o que daria ainda mais ênfase no processo de resultados.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. et al. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, C. S. (2008). **Aprendizagem nas organizações: refletindo sobre suas abordagens** [Mimeo]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- _____. RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALCEIRO, Raquel, FIGUEIREDO, Pedro. **A gestão de competências nas organizações virtuais**. Disponível em: <www.crie.cope.ufrj.br/home/artigos/artigo>. Acesso em: 23 de abr. 2020.
- BARBETTA, T. A. 2002. **Estatística aplicada a ciências sociais**. Ed. da UFSC, 4 Ed. Florianópolis.
- BITTENCOURT, C. (Org.) **O saber histórico na sala de aula**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2002.
- BOOG, Gustavo. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 2000.
- BOYATZIS, Richard E. **The Competent Management: A Model for Effective Performance**. Nova York: Wiley & Sons, 1982
- BOTELHO, Gabrielle. **As dez competências mais valiosas até 2022**. Grupo Gestão RH, 2020.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. DE A. **Gestão por competências e gestão de desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto?** ERA, p. 1-15.2001.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- CARVALHO, I.M.V; PASSOS, A.E.V.M; SARAIVA, S.B.C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2008.
- CARVALHO, M.R. **Seleção por competências**. Rio de Janeiro. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. Ed., São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

DINIZ, Arthur. **Líder do futuro. A transformação em líder coach.** São Paulo: Associação brasileira de treinamento e desenvolvimento, 2005.

DURAND, T. L **alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion,** n. 127, p.84-102, jan./fev. 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 11 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Editora Atlas, 2008.

_____. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI. In DUTRA, Joel Souza. (org.). **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: competências.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: _____. (Coords.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GALBRAIHT, R.J. **Organizando para competi no futuro.** 3. Ed. São Paulo: Abdr, 1995.
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes: Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos.** Curitiba. Ed. IbpeX, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LE BOTERF, G. **Construire la compétence collective de l'entreprise**. Gestion, Paris, v. 22, n. 3, p. 82-85, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3. ed, Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEME, Rogério. **Seleção e Entrevista por Competências com Inventário Comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MEDEIROS, Igor Oliveira. **Gestão por competências: uma abordagem estratégica adaptada à pequena empresa**. São Paulo: RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 4, núm. 2, 2007, pp. 49-66.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

NERI, Aguinaldo A. (Org). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 1999.

NONAKA. I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

OLIVEIRA, Gisely. **Avaliação e desempenho com foco em competências- Perspectiva comportamental dos recuperadores de ativos bancários**. Biguaçu, 2008.

PIERRY, Felipe. **Seleção por competências**. São Paulo: Vetor, 2006.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, New York, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.

PATI, Camila. **10 Competências e que todo profissional vai precisar até 2020**. Disponível

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por Competências**. São Paulo Educator. 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

_____. **Gestão por competências:** ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

_____. **Gestão por Competências:** Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

RESENDE, Enio. **Desenvolvimento das Competências:** a Melhor Auto Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3. Ed. São Paulo Atlas, 2007.

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

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. Os Novos horizontes da Gestão: **Aprendizagem organizacional e competências.** Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias.pdf> Acesso em: 05/05/2010

SOUZA, Josciane Locateli. **Gestão por Competência e Gestão Estratégica em uma Empresa Pública.** Dissertação de Mestrado – Centro de Ciências da Administração Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

STAMP, G. – The individual, the organisation and the path to the mutual appreciation, Personnel Management, July 1989

SOUZA, Y. L.; FARINELLI, F. **Potencializando o gerenciamento de riscos através do compartilhamento de conhecimentos.** Mundo PM, Rio de Janeiro, n. 27, p. 42-45, jun./jul. 2009.

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia** – Emater, RO. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

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

Apêndices

1. Gênero?

Masculino

Feminino

Não quero responder

2. Idade?

Menos de 18 anos

18 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

46 a 55 anos

56 anos acima

3. Estado Civil?

Solteiro (a)

Casado (a)

Divorciado (a)

Viúvo (a)

Outros...

4. Informe a faixa de renda familiar

Menos de 1.045,00

1.045,00 a 2.000,00

2.000,00 a 3.000,00

3.000,00 a 4.000,00

4.000,00 a 5.000,00

5.000,00 a 10.000,00

Acima de 10.000,00

5. Nível de Escolaridade?

Ensino Fundamental

Ensino Médio
 Graduação Incompleto
 Graduação Completo
 Doutorado
 Mestrado
 Outros...

6. Qual a sua ocupação atualmente? (marque quantas alternativas quiser)

Trabalha
 Estudante
 Autônomo
 Aposentado
 Outros...

7. Quais os três eixos essenciais de gestão por competências?

Conjunto de responsabilidades, éticas e valores.
 Conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes.
 Técnicas, treinamentos e gestão.
 Qualidades, excelência e sabedoria.

8. Quais serão as competências em alta pós pandemia? (marque quantas alternativas quiser)

Pensamento Analítico
 Aprendizagem Ativa e Estratégia de Aprendizagem
 Criatividade, Originalidade e Iniciativas
 Liderança e influência Social
 Solução de Problemas Complexos
 Liderança e Influência Social
 Inteligência Emocional
 Raciocínio, Resolução de Problemas e Ideação
 Análise e Avaliação de Sistemas

Flexibilidade

Design e Programação de Tecnologia

9. competências são fundamentais no ambiente organizacional ou uma ferramenta utilizada em último recurso?

Fundamental

Último recurso

Outros...

10. Na sua opinião, as empresas do Cariri utilizam da ferramenta de competências no dia a dia?

Utilizam

Utilizam passivamente

Não utilizam

Outros...

11. Conhecimentos, Habilidades e Atitudes são:

Saber, Saber fazer, Querer fazer

Saber fazer, Criatividade e Inovação

Querer fazer, Ação e Informação

Saber, Motivação e Método.

12. Você saberia apontar suas competências? Se sim, identifique suas competências nas alternativas abaixo. (marque quantas alternativas quiser?)

Não

Raciocínio Lógico

Criatividade e Automotivação

Gerir pessoas

Planejamento Estratégico

Solucionar Problemas Complexos

Adaptabilidade

Trabalhar em Equipe

Inteligência Emocional

Iniciativa e Inovação

Liderança

Poder de Persuasão

Outros...

13. Quais competências você julga essenciais para o mercado de trabalho?