

---

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

Priscila de Jesus Batista<sup>1</sup>

Tatyane Santos Pagotty<sup>2</sup>

Flávia Maria da Silva<sup>3</sup>

**RESUMO**

O presente trabalho trata da importância da análise da cultura organizacional na implantação da Gestão por competência. Foi construído um referencial teórico através de pesquisa bibliográfica elaborada através de diversos teóricos estudiosos do tema. Este trabalho justifica-se pelo fato de as organizações procurarem por profissionais que tenham o comprometimento como um diferencial em seu comportamento em busca de alcançar os objetivos organizacionais, mas isto não ocorre se a cultura organizacional não permitir a autonomia e iniciativa de seus colaboradores. O objetivo principal deste trabalho foi levantar o referencial teórico necessário para a compreensão da influência da cultura organizacional em gestão por competência. A Metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e descritiva.

15

**Palavras-chave:** Gestão por competência. Cultura organizacional. Competência.

**ABSTRACT**

This paper deals with the analysis of the importance of organizational culture in the implementation of management by competence. It was built by a theoretical literature produced by scholars of various theoretical theme. This work is justified by the fact that organizations look for professionals who have a commitment as a differential behavior in seeking to achieve organizational goals, but this does not occur if the organizational culture does not allow autonomy and initiative of its employees. The main objective of this work was to raise the necessary theoretical framework for understanding the influence of organizational culture on management by competence. The methodology used was the literature research and descriptive.

**Keywords:** Competence management. Organizational culture. Competence.

---

<sup>1</sup> Discente da Faculdade Educacional de Cornélio Procópio – Faced

<sup>2</sup> Discente da Faculdade Educacional de Cornélio Procópio – Faced

<sup>3</sup> Orientadora: Professora da Faculdade Educacional de Cornélio Procópio – Faced

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com as teorias levantadas durante a pesquisa, observa-se que a forma de gerir pessoas vem causando ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de Recursos Humanos, pois muitas vezes verifica-se a desarmonia entre as práticas da gestão e as reais necessidades da organização.

Conforme afirma Dutra (2001), a forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos últimos vinte anos, citando como exemplo as principais como: alteração no perfil das pessoas exigidos pela empresa, o que gerou uma necessidade de uma cultura organizacional que estimule e apóie iniciativas individuais. O deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento, de acordo com o mesmo há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para a idéia de desenvolvimento mútuo. Maior Participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa, o que permite que os indivíduos colaborem não somente com músculos e inteligência, mas com todo seu potencial criador, intuitivo, criativo, participando e gerando vantagem competitiva para a empresa.

16

Muitas empresas tem conseguido obter bons resultados com novas propostas de gestão de pessoas com ferramentas que permitem agir com maior precisão no gerenciamento de pessoas, uma delas denominada por Gestão por competência.

Fleury (2000, p. 12), define competência como “Saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, proporcionando uma interação entre organização e pessoas, em que ambas transferem suas competências enfrentando os desafios organizacionais.

É neste contexto que a Gestão de Pessoas por Competências surge, de forma a trazer maiores contribuições e condições de gerir estes indivíduos nas organizações, já que o modelo de competências está ligado a flexibilidade e a adaptação às mudanças organizacionais que ocorrem, e não a rigidez de cargos e funções pré- estabelecidas.

Contudo, todo e qualquer processo de implantação de um novo modelo de gestão implica em outros fatores relacionados a cultura organizacional, como uma

barreira à mudança, o que resulta a problematização desta pesquisa: Como a cultura organizacional influencia o processo de implantação de gestão por competências nas organizações?

A justificativa desta pesquisa se dá pelo fato de ser requisito obrigatório para conclusão do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas e Competências, e pelo interesse pessoal dos acadêmicos, em aprimorar seus conhecimentos e otimizar suas funções laborativas e educacionais. A justificativa ainda se dá pelo fato de as organizações procurarem por profissionais que tenham o comprometimento como um diferencial em seu comportamento em busca de alcançar os objetivos organizacionais, mas isto não ocorre se a cultura organizacional não permitir a autonomia e iniciativa de seus colaboradores, fato que despertou o desejo pessoal de conhecer as variáveis da cultura organizacional no modelo de gestão por competência e como as mesmas afetam diretamente na gestão. Do ponto de vista acadêmico, justifica-se por trazer uma pesquisa de artigos e livros já publicados que apresentam o modelo de gestão por Competências.

17

Diante deste novo cenário é preciso que gestores de RH procurem e adotem novas formas de gerir pessoas e seus esforços em busca de otimizar os resultados esperados em relação ao desempenho profissional, eis que surge a Gestão por Competência como uma forma moderna que aponta novas direções para o setor de Recursos Humanos.

Este projeto tem como principal objetivo identificar as variáveis, as características e as tendências dos novos modelos de gestão, com enfoque em Gestão por Competência correlacionando esta processo a cultura organizacional de uma empresa. Apresenta-se como objetivos específicos caracterizar o Modelo de Gestão por Competências, identificando quais as principais competências requeridas pelas empresas, descrevendo os principais aspectos do processo de implantação do modelo com relação ao contexto de mudanças culturais na empresa.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

No cenário atual de organizações constata-se que cada dia mais, as empresas necessitam de colaboradores qualificados, que adaptem a mudanças com flexibilidade, que aumentem a produtividade da empresa utilizando de pro-atividade. O mundo do trabalho sofreu diversas modificações devido a implantação de diversas tecnologias e o aumento da globalização, tais mudanças ocorreram e ocorrem tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

Para proceder a análise de uma organização, de acordo com alguns estudiosos, a cultura organizacional apresenta-se como um importante fator que complementa tal procedimento, tendo em vista que a mesma oferece parâmetros necessários para melhor compreensão do comportamento praticado por determinada organização.

Existem inúmeras teorias sobre a definição de cultura organizacional com focos em diferentes aspectos do mesmo termo,

De acordo com Schein (1993) cultura pode ser definida como produto e processo que ocorrem ao mesmo tempo, sendo resultado de uma realizada social, que reflete a interação humana. Foi após seus estudos que o conceito de cultura começou a ser utilizado na análise e diagnósticos de organizações. A mesma autora aponta que cultura pode ser vista de duas formas, algo que a empresa é, ou algo que a empresa tem.

Santos (1990), afirma que as pessoas não levam somente seus conhecimentos técnicos para as organizações, mas também todas suas características de personalidade, neste sentido a cultura organizacional influi no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, se dedicam às organizações, e em virtude de as pessoas possuírem personalidades diferentes a interação social de cada organização nunca será igual à outra, tendo cada uma sua cultura organizacional.

Um dos conceitos mais elaborados para a definição de cultura organizacional é apresentado por Schein (1993), ao afirmar que cultura organizacional deriva de alguns pressupostos básicos, que determinado grupo tem ou desenvolve durante o

processo de aprendizagem, e repassam estes pressupostos como aos demais membros da organização como forma de agir e reagir em relação aos problemas que surgem na interação diária dos grupos sociais.

Freitas (1991) aponta como definição de cultura organizacional, como sendo conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado, e neste sentido cultura organizacional compreende os mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento. Para Pettigrew (1966), o homem tanto cria a cultura, como é criado por ela, uma vez que o comportamento de muitos indivíduos da organização é moldado de acordo com a cultura pré-existente na organização. Muitos outros conceitos surgiram após os primeiros estudos, e podem ser entendidos como “a forma com que as coisas funcionam aqui”, representando como o conhecimento adquirido é utilizado para interpretar e resolver questões organizacionais.

19

## 2.2 ALGUNS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para facilitar o entendimento e identificação dos elementos que constituem uma cultura organizacional, assim como perceber as mudanças comportamentais que eles provocam, é preciso defini-los de forma clara e concreta. De acordo com Schein (1993) a cultura organizacional é composta pelos seguintes elementos: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas e comunicação.

O mesmo autor aponta que numa organização, os valores são as crenças e conceitos básicos numa organização, representando assim o coração da cultura, destes valores surgem outros subgrupos desenvolvidos através dos valores que regem uma empresa, tais como rituais, mitos e estórias. Conclui que quando mais forte forem os valores, mais imposta será a cultura organizacional, e conseqüentemente menos sujeita a mudança, devido a tradição dos valores.

Schein (1993) esclarece que ritos, rituais e Cerimônias, são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível. Os mais comuns são: a) Ritos de Passagem:

utilizados para promover alteração de status, seja pela inclusão no grupo ou pelo treinamento de pessoal. Estórias são as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentados pelos fatos. Os tabus demarcam áreas de proibição e colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido. Enquanto as normas referem-se ao comportamento exigido, comportamento este pelo qual os indivíduos são punidos ou recompensados em virtude do cumprimento ou não das normas, julgando-as estar representando a cultura da empresa.

Kilmann (1993), explica que quando uma empresa surge, existe um sentimento forte de empreendedorismo e as pessoas a lideram com muita energia a fim de alcançar sucesso, e neste momento é que as culturas são formadas rapidamente, dependendo da missão da organização e do que é requerido para seu sucesso. A definição da missão, objetivos, valores e principalmente o comportamento de seus líderes molda o comportamento dos demais colaboradores, pois é utilizado como exemplo do que a empresa espera.

Não há um consenso sobre a origem da cultura organizacional, entretanto assim como na formação de grupos, entende-se que surge após o compartilhamento de crenças, valores, sentimentos. Logo, sem a formação de grupos não haverá cultura organizacional, tendo em vista que a mesma surge da interação, experiências e aprendizado coletivo.

Kilmann (1993) argumenta que não é fácil identificar uma cultura organizacional, devido a sua complexidade, mas que a mesma pode ser analisadas em níveis diferentes de complexidade, podendo iniciar-se nos artefatos, seguidos por valores e crenças fundamentais, tendo como artefatos manifestações visíveis e superficiais como o ambiente, a maneira de se vestir, o material instrutivo, o comportamento em geral. Entretanto, apenas a análise dos artefatos não é suficiente para estabelecer o perfil da cultura organizacional de determinado grupo, sendo necessário analisar os valores que os membros de uma organização utilizam para julgar situações, atos, objetos e pessoas, estes são mais difíceis de serem percebidos pois são mais abstratos e mesmo quando percebidos podem ter sido camuflados em comportamentos discrepantes. Para perceber a forma concreta da

cultura de uma organização é necessário identificar também pressuposições fundamentais, sendo entendidas como idéias e premissas que governam todas as ações, são resultantes dos valores, e se manifestam em relação de comando, dominação, harmonia, ou seja, este nível demonstra o modo de ser da organização, podendo ser identificada como os membros recebem e se adaptam a mudanças.

### 2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: DEFINIÇÕES

O Novo Dicionário da Língua Portuguesa (1986) define competência como qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. No atual perfil dos processos de gestão de pessoas, o tema é muito utilizado e diversos autores dedicam-se a elaborar teorias para facilitar o entendimento deste assunto, o que resulta em diversas definições diferentes sobre o mesmo. Assim como apresentam diversas formas de implantar um sistema de gestão de pessoas baseado em competências.

21

Resende (2000) explica que o termo “competência” não consiste apenas em ter conhecimento, experiência e habilidades, é preciso transformá-los em ações práticas, somente assim pode-se afirmar que determinado indivíduo realmente é competente, no momento em que um indivíduo une conhecimento com comportamento.

Rabaglio (2001) aponta que as competências podem ser tipificadas como técnicas e gerenciais e as mesmas correspondem ao diferencial competitivo que um profissional pode apresentar.

Carbone et al. (2005), esclarecem que para o desenvolvimento sustentável de uma empresa é necessário que os esforços coletivos e individuais estejam focados em ações para a qualidade do trabalho, por este motivo muitas organizações estão adotando este modelo de gestão como forma de orientar seus esforços. Apresentam o processo de gestão por competência em etapas, que consistem, em formular estratégias organizacionais, com missão e visão estabelecidas de forma clara, seguidos pelo estabelecimento de metas e objetivos a serem alcançados com indicadores de desempenho, assim como a descrição das competências necessárias para que tais objetivos sejam atingidos da melhor forma. É preciso ainda realização de mapeamento das competências existentes, e programas de desenvolvimento das

não existentes. Os autores concluem, que o processo é contínuo, mas a ultima etapa consiste em avaliação com utilização de feedback.

Muitos conhecimentos não são necessários a alguns tipos de atividades, e pensando na otimização de resultados e especialização do trabalho, a gestão por competência é um processo que auxilia a identificar os pontos que precisam ser desenvolvidos em colaboradores como forma de aprimorar a execução das tarefas e consecução de resultados.

#### 2.4 ORIGEM DOS ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIA

Silva (2005) descreve que o conceito de competência começou a ser evidenciado no início da década de 70, difundido por David McClelland, um dos primeiros autores a pesquisas e desenvolver teorias sobre a avaliação por competência, sendo funcionário do governo americano. Através da publicação de um artigo chamado “Testando por Competência ao invés de Inteligência”, McClelland demonstrou as falhas nos processos por teste de inteligência, e propôs um método que avaliava os quesitos que pudessem contribuir para o sucesso na realização do trabalho e na vida das pessoas sem discriminá-las, este método destacava as variáveis de comportamento que explicavam porque determinados diplomatas do Departamento de Estado tinham sucesso, e outros não, em suas difíceis missões em países onde havia rejeição à presença americana. Afirmou que a diferença de resultados originava-se da relação entre habilidades, aptidões e atitudes entre embaixadores.

22

Silva (2005) afirma que após os anos 90, o assunto vem sendo largamente explorado pelos estudiosos e escritores, e a competência, tanto individual quanto organizacional, vem sendo filosofia de sucesso de muitas empresas ao redor do mundo, assim como de 1970 até os dias atuais, o conceito sofreu diversas mudanças, assim como proporciona diversas mudanças nas organizações em relação aos seus resultados, principalmente no processo de seleção por competência.

As primeiras empresas Brasileiras a adotarem políticas de gestão baseadas em Competências e Habilidades foram a DuPont e a Copesul, de acordo com Silva (2005), colocando-se em posição de destaque nacional com cases de sucesso.



Desde então, todas empresas buscam adotar sistemas inovadores de seleção e recompensas pelo trabalho executado.

Silva (2005) conclui que a mudança na forma de efetuar a gestão das organizações não pode ser de uma hora para outra, pois devido a cultura organizacional de cada empresa poderá haver resistência a mesma. Neste sentido, as empresas devem substituir suas práticas atuais de forma gradativa, a fim de proporcionar a internalização dos conceitos do novo modelo pelos colaboradores. Este processo de internalização permite que, com o passar do tempo, cada colaborador possa agir sobre o seu próprio crescimento, entendendo de que forma ele poderá ser recompensado, ao passo que organização também atinja os resultados esperados mediante a qualificação de seu capital intelectual.

## 2.5 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

De acordo com Gramigna (2002) quando se implanta uma gerencia por competência evita-se a perda de tempo em programas e treinamentos que não tem relação com as reais necessidades de uma organização. Traz diversas vantagens as organizações como possibilidade de definir perfil profissionais que aprimoram a produtividade, desenvolver equipes com foco em atividades diferentes, identificação de esforços desnecessários em postos de trabalho a fim de somente desenvolver as habilidades, conhecimentos e atitudes que todos precisam para caminharem na mesma direção, fazer com que equipes se conscientizem sobre a responsabilidade pelo desenvolvimento, e por fim a possibilidade de gerenciar o desempenho individual e coletivo através de critérios mensuráveis, ou seja, controlar quais as competências que cada um deve ter e o quanto estas competências estão evoluindo ou não.

Silva (2005) aponta que antes de qualquer pratica, é preciso definir quais são as competências organizacionais necessárias para o desenvolvimento da empresa, os gestores estarão aptos para definirem quais deverão ser as habilidades, atitudes e conhecimentos de cada área para que tais competências sejam desenvolvidas. O sistema de gestão por competência tornará mais claro

Portanto, uma política empresarial utilizando-se de gestão por competências, possibilitará o desenvolvimento conjunto de todos os setores da empresa,

proporcionando que empresas e colaboradores possam crescer paralelamente num processo de troca onde todos saem ganhando, as empresas recebem as capacidades individuais de cada colaborador e o mesmo é recompensado pela empresa através de remuneração pelos resultados.

## 2.6 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZAÇÃO NA GESTÃO POR COMPETENCIA

Cultura organizacional e gestão por competência são termos que precisam ser analisados conjuntamente a fim de garantir o sucesso da implantação de um sistema de gestão por competência. Sobre a relação dos dois termos, Santos (1999), afirma :

A gestão de competências enfoca essencialmente o desenvolvimento dos recursos humanos, o que as pessoas são capazes de fazer no futuro, considerando a integração entre a estratégia empresarial, sistema de trabalho e cultura organizacional. (SANTOS, 1999, p. 25)

24

Assim sendo, de acordo com Schein (1993) alguns autores afirmam que os diferentes tipos de cultura e intensidade da força cultural de cada empresa ocasionam em diferentes níveis de desempenho organizacional. E muitos gestores não se atentam a forma com a cultura influencia o comportamento diário de colaboradores, colocando suas empresas em desvantagem competitiva,

Cameron e Quinn (1999), afirmam que é necessário estabelecer quais competências comportamentais sustentem a cultura organizacional e, a partir disto, orientar os processos de Recursos Humanos para atenderem-se a estas competências como referencia, tendo em vista a cultura é uma das responsáveis por controlar os comportamentos dentro das organizações. É preciso ainda difundir novos valores por meio de treinamentos, cerimônias e mobilizações e reprimir os comportamentos vistos como negativos. Assim como os comportamentos que se adequam as normas estabelecidas como desejados devem ser premiados, como forma de incentivar a mudança de comportamento dos demais colaboradores que por motivos não definidos não adotam os comportamentos desejados pela organização. O autor explica ainda, sobre o risco de valorizar alguns comportamentos em detrimento de outros, pois geralmente ocasionam discussões improdutivas, individualismo descontrolado e excesso de liberdade que influencia o desempenho dos demais.

Carbone et al. (2005), evidencia que empresas com cultura focada exageradamente em crescimento e lucro geram conflitos e desgastes dos colaboradores, sendo necessário um processo de mudança de cultura organizacional para fins de êxito em novos modelos de gestão.

Silva (2005) afirma que todo e qualquer processo de gestão deve ser apoiado e integrado das diversas funções do recursos humanos, um vez que é preciso dar suporte às demais áreas com o objetivo de alinhar as competências com a cultura organizacional. Antes de programar um processo de gestão por competência, a administração de recursos humanos, precisa materializar a cultura interna da empresa, através da análise de cultura organizacional, elaborando a definição de perfis necessários a empresa, desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento que passam a atender a necessidade da empresa, elaboração de sistemas de recompensas e status, que valorizem as competências, definição de carreiras e critérios para avaliação que destaquem o reconhecimento do comportamento exemplar.

25

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa será elaborada em forma de artigo, seguindo uma linha de pensamento, através de referencial teórico que fundamenta e traz embasamento para todo o processo de pesquisa, apresentando a metodologia utilizada, com foco em descrever e analisar a Gestão por Competências em relação a mudança cultural da organização, seguido pela conclusão da pesquisa.

Entende-se por Artigo Acadêmico o “tratamento escrito de um tema específico que resulte de interpretação científica com escopo de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência” (SALOMON, 1972, p. 207) ou um estudo científico de uma questão bem determinada e limitada, realizado com a profundidade e de forma conclusiva.

De acordo com a natureza do problema e os objetivos da pesquisa, a mesma foi classificada como qualitativa, que de acordo com Merriam (1998), a pesquisa qualitativa auxilia no entendimento e compreensão do fenômeno, ou melhor, entender como as pessoas dão sentido aos seus mundos e as experiências que elas

tem com mundo. Nesta perspectiva, a pesquisa assume forma de pesquisa bibliográfica.

Este trabalho também é considerado uma pesquisa descritiva, pois, para Marconi e Lakatos (2002), consiste no “delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou isolamento de variáveis principais ou chave”.

Diante dos objetivos que se pretendeu alcançar, a pesquisa bibliográfica foi apresentada com a intenção de reunir material literário pertinente ao objeto do trabalho. Para tanto, procurou-se levantar e estudar trabalhos publicados em relação ao tema de estudo. Entretanto, Marconi e Lakatos (2002, p.71) afirma que “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

26

No cenário empresarial atual, empresas perceberam que as pessoas não são meramente parte do processo produtivo, mas são recursos determinantes do sucesso organizacional, este mesmo cenário exige que as organizações contem com colaboradores altamente qualificados, e muitas vezes esta mão-de-obra qualificada não está disponível no mercado de trabalho, levando as empresas a desenvolverem sua própria força de trabalho se quiserem continuar sendo competitivas.

Neste processo de contratar e desenvolver mão-de-obra capacitada surgiu um inovador modelo de gestão denominado gestão de competências, baseado em considerar as competências técnicas e comportamentais de cada colaborador, atribuindo peso a cada uma delas de forma que sejam adequadas a cultura da organização.

Visando obter determinados resultados, e potencializar as competências como ferramenta para atingir seus objetivos, a organização deve estar ciente de sua cultura organizacional ao estabelecer suas estratégias, devido a sua enorme importância, e compartilhar sua cultura com seus membros.

Durante as leituras, pode-se perceber que alguns autores afirmam que a cultura organizacional, além de favorecer o sistema de gestão por competência, serve de ponto partida para ele.

Verificou-se ainda que a cultura organizacional obrigatoriamente deve estar alinhada a missão, visão, valores e objetivos da empresa, a mesma deve ser ensinada para o bom funcionamento da gestão por competência, pois os colaboradores que entendem melhor a cultura, age de forma alinhada com os objetivos da empresa, além de servir de exemplo que influencia aos demais colaboradores no sentido de atenderem ao comportamento desejado pela cultura organizacional da empresa. Do contrário, se cultura organizacional não estiver alinhada com a missão, visão de futuro e objetivos estratégicos da empresa, haverá desgaste para impor e disseminar outros elementos mais afeitos aos seus objetivos. Sem esse alinhamento, os objetivos almejados pela organização provavelmente jamais serão alcançados.

Desta forma, gestão por competência é um sistema inovador de gestão, com uma nova filosofia de gerência dos Recursos Humanos de uma organização. Originada pelos conceitos teóricos de McClelland os modelos e definições de competências foram reformulados, e assim os gestores também devem fazê-lo em suas empresas, mudando suas visões de gestão de pessoas e otimizando seus resultados.

27

Além de proporcionar vantagem competitiva para as empresas, o conceito de competência propõe uma nova visão do colaborador que não é apenas mais um recurso produtivo, e sim um ser humano com potencialidades capaz de se desenvolver e ser um colaborador efetivo do crescimento da empresa.

Portanto, a gestão por competência auxiliará as organizações a superarem os desafios e obstáculos do mundo globalizado, pois poderá contar com pessoas mais competentes para desenvolver as atividades e solucionar os problemas que por ventura surgiram. Desenvolver a competência de seus colaboradores é uma questão de sobrevivência empresarial, e este desenvolvimento deverá estar alinhado a cultura organizacional da empresa, pois sem o qual, jamais logrará êxito em sua implantação.

## REFERÊNCIAS

- CAMERON, Kim; QUINN, Robert. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1999
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Diniz; VILHENA, Rosa. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DUTRA, Joel. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Campus, 2000.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional, formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- KILMANN, Ralph H. et al. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: JosseyBass, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é Administrável?** In: FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1966.
- RABAGLIO, M.O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.
- RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. qualitymark. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de Pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SALMON, Wesley C. **Lógica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.