



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

Desenvolvimento de competências individuais e coletivas como apoio à gestão empresarial

Weider Silva Pinheiro-Logus University-EUA

Jhonata Jankowitsch- Logus University-EUA

RESUMO: O estudo de competências teve início na psicologia, e vem sendo aperfeiçoado ao longo dos anos. No que diz respeito à sua aplicação nas organizações, pode-se definir a competência de um indivíduo como suas habilidades, aptidões, conhecimentos, experiências e atitudes aplicadas ao trabalho, somados a fatores sociais, cognitivos, técnicos e afetivos. A análise de competências individuais tem sido aplicada como forma de otimizar processos de recrutamento e seleção, alocação, remuneração ou mesmo de promoção de pessoal, tornando-os mais eficientes, mais assertivos e contribuindo para a valorização, motivação e satisfação do colaborador. Porém, há ainda que se considerar as competências coletivas, sejam elas essenciais ou funcionais, uma vez que esse tipo de competência está intimamente ligada à cultura organizacional, trazendo diferenciais competitivos reais para a empresa e dificilmente copiadas por outras organizações. As competências coletivas surgem da aplicação das competências individuais dos colaboradores, devendo haver fatores adequados para seu desenvolvimento, tais como a participação, o relacionamento e a integração, a comunicação, uma estrutura física adequada à integração de pessoal, o comportamento da gestão e um plano de carreira e de desenvolvimento pessoal favoráveis. A criação de competências coletivas, em um cenário mercadológico competitivo e cada vez mais dinâmico, se mostra essencial não apenas em razão da obtenção de vantagem competitiva de difícil reprodução pela concorrência ou na geração de benefícios aos clientes, mas também na questão da fixação das competências e de diferenciais.

Palavras-chave: Competências individuais e coletivas. Gestão de pessoas. Gestão empresarial. Desenvolvimento de pessoal.

1 INTRODUÇÃO

Pinheiro, W.S., Jankowitsch, J.; GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Desenvolvimento de competências individuais e coletivas como apoio à gestão empresarial. Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea, V.4, Nº2, p.98-111, agos./dez. 2023. Artigo recebido em 26/11/2023. Última versão recebida em 20/12/2023. Aprovado em 03/01/2024.

A noção de uma gestão de pessoal por competências tem origem nos estudos do psicólogo David McClelland, realizados em meados de 1970, sendo este um dos primeiros teóricos comportamentais a trabalhar a avaliação das competências em detrimento de testes de inteligência^{1 2}.

Para McClelland, os testes de inteligência, como por exemplo os testes de QI, são limitados quanto à mensuração das verdadeiras capacidades apresentadas por uma pessoa^{3 4}. Defendia que as pessoas aplicam suas competências em atividades diversas, e que por meio de testes não é possível verificar tais capacidades, mas sim através da observação direta⁵.

A partir das publicações de McClelland, o conceito de competência foi sendo desenvolvido e aperfeiçoado no âmbito da psicologia comportamental e aplicado à gestão empresarial, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas — recurso mais importante em qualquer empresa⁶.

Este estudo foi proposto visando discutir como as competências individuais e coletivas podem ser desenvolvidas no âmbito organizacional, considerando que uma gestão eficiente dessas competências podem impactar o desempenho organizacional como um todo.

Para tal, foi adotada uma abordagem qualitativa, que permite uma exploração mais ampla do tema abordado, inclusive em caso de surgimento de contradições e paradoxos, pois possui estruturação menos rígida^{7 8}. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória quanto a seus objetivos, que traz a possibilidade de ampliar o conhecimento do pesquisador acerca da área de conhecimento estudada, bem como o aprimoramento de hipóteses ou o desenvolvimento de conceitos⁹.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

⁷ GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**: RAE, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

⁸ ARAÚJO, Richard Medeiros de; GOMES, Fabrício Pereira; LOPES, Alba de Oliveira Barbosa. PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: qualitativa ou quantitativa?. **Vianna Sapiens**: Revista das Faculdades, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 151-175, jan./jun. 2012.

⁹ GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

Como método de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica foi adotada. Este método baseia-se na utilização de materiais já publicados, tendo sido anteriormente analisados por outros autores, como artigos científicos e livros, sujeitando tais conteúdos a uma nova interpretação ou a correlação com outros materiais, o que permite o aprimoramento do conhecimento^{10 11}.

2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Entende-se como competência a junção entre conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo possui, que formam a sigla CHA. Ao aplicar nas organizações o conceito de competência, elaborado na psicologia do comportamento, entende-se que estas são características necessárias para que o indivíduo desempenhe suas funções de encontro aos objetivos organizacionais¹².

Com o passar dos anos e com novos estudos acerca das competências aplicadas ao trabalho, os interesses, aptidões e experiências do indivíduo, assim como aspectos cognitivos, sociais, técnicos e afetivos foram incorporados ao conceito elaborado por McClelland, com as contribuições de Prahalad e Hamel¹³, Fleury e Fleury¹⁴ e outros teóricos do comportamento nas organizações.

¹⁰ SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, [S.l.], v. 20, n. 43, p. 64-83. 2021. Disponível em:

<https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2336/1441#:~:text=A%20pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica%20est%C3%A1%20inserida,cient%C3%ADfica%20de%20obras%20j%C3%A1%20publicadas>. Acesso em: 30 mar. 2022.

¹¹ FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

¹² ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão por Competências**: conceitos, definições e tipologias de competências. 2019. Módulo 2. Brasília. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6493/2/M%C3%B3dulo%202%20-%20Conceitos%2C%20defini%C3%A7%C3%B5es%20e%20tipologias%20de%20compet%C3%Aancias.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2023.

¹³ PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, United States, n° 3, p.79-91, may/june, 1990.

¹⁴ FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], p. 183-196, jan. 2001.

As competências que uma pessoa possui a permitirão realizar determinadas tarefas com maior destreza e eficácia, podendo ser exercitadas e aperfeiçoadas por meio de fomento, desenvolvimento ou mesmo treinamento¹⁵, sendo aproveitado na gestão empresarial com forma de otimizar processos de recrutamento e seleção, alocação, remuneração ou mesmo de promoção de pessoal, tornando-os mais eficientes, mais assertivos e contribuindo para a valorização, motivação e satisfação do colaborador¹⁶.

Para os efeitos do presente estudo, optou-se por dividir a noção de competências entre competências individuais e coletivas, que por sua vez serão divididas entre o que se chamará de *competências organizacionais* (competências coletivas encontradas na organização como um todo, de nível estratégico e tendo relação direta com a cultura organizacional) e as *competências funcionais ou intermediárias* (desenvolvidas, como o próprio nome aduz, nos níveis funcionais/operacionais)¹⁷.

2.1 Competências individuais

Acerca das competências individuais, como já foi dito, são as habilidades, conhecimentos, atitudes, aptidões e outras características pessoais e técnicas que, aplicadas ao trabalho, permitirão que um indivíduo execute suas funções de forma mais eficiente e na direção dos objetivos da organização¹⁸.

Quando uma empresa se utiliza de uma gestão baseada nas competências do indivíduo, é possível uma maior valorização do trabalho individual, o que acarreta

¹⁵ PINHEIRO, Weider Silva; JANKOWITSCH, Jhonata. Modelo de Gestão Por Competências Como Suporte Para a Moderna Administração de Empresas. **Inovação e Práticas na Abordagem Multidisciplinar**, [S.L.], p. 47-61, 2023. Epitaya. <http://dx.doi.org/10.47879/ed.ep.2023717p47>.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

¹⁷ MOLON DA SILVA, Francielle; RUAS, Roberto Lima. COMPETÊNCIAS COLETIVAS: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 252-278, abr. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>.

¹⁸ RESENDE, Enio. **O Livro das Competências** – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. RPGC, Portugal-PT, V.4, N°2, p. 98-111, agos./dez.2023 www.revistas.editoraenterprising.net Página 101

diretamente no reconhecimento das contribuições do indivíduo para o resultado organizacional.

Ao se considerar as habilidades individuais no processo de gestão, pode-se obter uma forma muito eficiente de se alocar cada colaborador, beneficiando-se a organização do melhor que este colaborador pode entregar como resultado, e também cooperando com sua motivação, produtividade e engajamento, beneficiando o próprio colaborador, seus parceiros de trabalho, subordinados e clientes¹⁹.

A avaliação de desempenho e a remuneração de acordo com as competências individuais também vem sendo adotadas, tendo surgido de uma necessidade de diferenciar colaboradores de acordo com suas habilidades e contribuições pessoais ao resultado da empresa, sendo esta também uma forma de incentivar o envolvimento das pessoas na busca pelo sucesso empresarial²⁰.

A empresa, para além de buscar pessoas que possuam competências desejáveis aos cargos que irão ocupar, seja em processos de recrutamento e seleção, de alocação horizontal de pessoal ou de promoção, deve também se dedicar a incentivar ou mesmo auxiliar seus colaboradores a desenvolver habilidades e conhecimentos²¹.

Para King, Fowler e Zeithaml²², as competências individuais, ou seja, aquelas encontradas nos indivíduos, trazem diferenciais competitivos à organização, porém são fáceis de serem copiadas, devendo a empresa trabalhar para desenvolver competências inerentes à sua cultura organizacional: as competências organizacionais.

¹⁹ PINHEIRO, Weider Silva; JANKOWITSCH, Jhonata. Modelo de Gestão Por Competências Como Suporte Para a Moderna Administração de Empresas. **Inovação e Práticas na Abordagem Multidisciplinar**, [S.L.], p. 47-61, 2023. Epitaya. <http://dx.doi.org/10.47879/ed.ep.2023717p47>, p. 49.

²⁰ NUNES, Alessandra Quintella; SOUZA NETO, Silvestre Prado de. A Avaliação de Desempenho Baseada nos Pilares da Remuneração por Competências: um estudo de caso. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 97-111, jan./jun. 2008.

²¹ PINHEIRO, Weider Silva; JANKOWITSCH, Jhonata. Modelo de Gestão Por Competências Como Suporte Para a Moderna Administração de Empresas. **Inovação e Práticas na Abordagem Multidisciplinar**, [S.L.], p. 47-61, 2023. Epitaya. <http://dx.doi.org/10.47879/ed.ep.2023717p47>.

²² KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 42, n. 1, p. 36-49, mar. 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902002000100005>.

2.2 Competências coletivas

Com o desenvolvimento do conceito de *Core Competence* por Prahalad e Hamel nos anos 1990²³, passou-se a entender que as habilidades, conhecimentos e aptidões individuais, quando aplicadas em conjunto e desenvolvidas, criam habilidades e conhecimentos coletivos que permitem à organização a criação de seu capital intelectual²⁴.

Também chamadas de competências organizacionais, as *Core Competences* são então entendidas como competências essenciais à uma organização, sendo os conhecimentos técnicos, habilidades, tecnologias e o aprendizado coletivo desenvolvido pela empresa através da coordenação das habilidades individuais dos colaboradores, bem como na integração de seus fluxos de tecnologia de forma harmônica, criando um diferencial competitivo²⁵.

As empresas devem então buscar e desenvolver habilidades individuais que derivem de suas *Core Competences*:

[...] a empresa funciona como uma árvore, que cresce a partir de suas raízes. As competências essenciais da organização são essas raízes, que precisam nutrir e sustentar a produção dos *Core Products* da organização, seus produtos essenciais, de forma a obter estabilidade e fornecer benefício aos clientes²⁶.

²³ PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, United States, n° 3, p.79-91, may/june, 1990.

²⁴ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA: evolução e teste de um sistema. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.

²⁵ PINHEIRO, Weider Silva; JANKOWITSCH, Jhonata. Modelo de Gestão Por Competências Como Suporte Para a Moderna Administração de Empresas. **Inovação e Práticas na Abordagem Multidisciplinar**, [S.L.], p. 47-61, 2023. Epitaya. <http://dx.doi.org/10.47879/ed.ep.2023717p47>.

²⁶ Ibdem, p. 51.

Esse tipo de competência está intimamente ligada à cultura organizacional, trazendo diferenciais competitivos reais para a empresa, uma vez que são de difícil reprodução — dificilmente copiadas por outras organizações²⁷.

Ao mesmo tempo, é a união das competências individuais que será responsável pela formação das competências organizacionais²⁸, formando assim, através da aplicação e desenvolvimento de seu capital humano, seu próprio capital intelectual e sua identidade.

Conforme afirmam Lima e Silva²⁹, “as competências individuais exercem um papel determinante para a formação das CC, pois enriquecem o capital de competências do grupo”.

O desenvolvimento desse capital intelectual a nível organizacional, ou seja, o desenvolvimento de competências organizacionais, se inicia com a formação de um capital intelectual em níveis hierárquicos funcionais, que não ocorre apenas da junção de pessoas com competências complementares e que se somam, mas sim a partir da coesão e integração entre os membros de setores ou de equipes³⁰.

3 DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Conforme explicado anteriormente, optou-se por denominar como competências funcionais aquelas que são desenvolvidas dentro da organização por meio da aplicação e desenvolvimento do capital humano de uma empresa naquilo que

²⁷ KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 42, n. 1, p. 36-49, mar. 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902002000100005>.

²⁸ LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. DETERMINANTES DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 41-67, out. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>, p. 61.

²⁹ LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. DETERMINANTES DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 41-67, out. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>.

³⁰ MOLON DA SILVA, Francielle; RUAS, Roberto Lima. COMPETÊNCIAS COLETIVAS: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 252-278, abr. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Desenvolvimento de competências individuais e coletivas como apoio à gestão empresarial

se refere a níveis funcionais — aqueles que estão entre os níveis individuais e organizacionais.

Todo e qualquer processo organizacional, assim como os resultados desses processos, são produto de um conjunto de atividades de natureza coletiva em níveis operacionais e estratégicos, e o mesmo vai ocorrer com a formação de competências organizacionais, que são, portanto, derivadas da aplicação de competências funcionais em diferentes setores e em equipes, que por sua vez são derivadas da aplicação de competências individuais.

Assim sendo, estabelecer e fortalecer competências essenciais ao negócio dependerá fortemente de como as competências funcionais são desenvolvidas dentro dos níveis funcionais da empresa.

A formação de competências funcionais vai ser influenciada por fatores individuais e também organizacionais, não sendo resultado de um simples agrupamento de pessoas realizando a mesma tarefa ou perseguindo um mesmo resultado desejado, e nem a soma das competências individuais³¹.

Claro que as competências individuais, assim como a disposição individual e a forma como a empresa emprega as competências das quais dispõe e como reconhecem os esforços individuais, assim como a forma como a empresa estimula o colaborador no desenvolvimento de suas competências individuais, são fatores que irão afetar a atividade coletiva, podendo favorecer a competição e o isolamento dos trabalhadores, ou o trabalho em equipe e o desenvolvimento coletivo de competências.

Para Molon da Silva e Ruas³², é preciso criar uma configuração coletiva de trabalho para se criar um ambiente propício ao desenvolvimento de competências coletivas, que se inicia com os princípios, políticas e diretrizes estabelecidas pela gestão de pessoas, devendo-se priorizar os pontos abaixo listados:

³¹ LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. DETERMINANTES DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 41-67, out. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>.

³² MOLON DA SILVA, Francielle; RUAS, Roberto Lima. COMPETÊNCIAS COLETIVAS: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 252-278, abr. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>.

- **Participação**, com uma liderança democrática, autonomia e participação coletiva;
- **Relacionamento**, com a integração e o estímulo a relações informais entre as pessoas, com a valorização do trabalho em equipe; e,
- **Comunicação**, independente dos meios a serem utilizados — formais ou informais, assim como adoção de comunicação aberta entre níveis hierárquicos.

A participação, a comunicação e o relacionamento devem ser adotadas com o objetivo de gerar engajamento subjetivo, produzir um sentido, promover interação e inter-relação, articular competências individuais, assim como fornecer referenciais ou bases de conhecimento comuns entre os membros das equipes e setores^{33 34}.

Lima e Silva³⁵ apontam ainda que a estrutura física, o plano de carreira e desenvolvimento pessoal dos colaboradores e o comportamento da gestão também geram impactos.

No caso da estrutura física, o layout adotado no ambiente de trabalho, a distribuição das salas e a separação entre o operacional e a gerência podem influenciar na aprendizagem pessoal e coletiva, e no desenvolvimento de competências coletivas.

[...] o ambiente físico é um dos principais constituintes em todas as nossas experiências de aprendizagem, pois é a partir dos nossos sentidos que aprendemos. Quando acontece alguma alteração no ambiente, o aprendiz se conscientiza da influência do espaço físico nos contínuos processos de aprendizado³⁶.

³³ Ibidem.

³⁴ ROSA, Jaqueline Silva da; BITENCOURT, Claudia. A Dinâmica das Competências Coletivas em um Contexto de Redes de Cooperação. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 11, n. 2, p. 05-14, set. 2010.

³⁵ LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. DETERMINANTES DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 41-67, out. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>.

³⁶ Ibidem, p. 56.

Dentre todos esses fatores, o principal ponto que prejudica o desenvolvimento de competências coletivas é justamente a falta de unidade entre as equipes, causada principalmente pela fragmentação das atividades e falta de integração entre as coordenações de diferentes equipes:

A unidade da equipe deveria ser constituída pelos membros das diferentes coordenações, mas com visão e missão idênticas. Mesmo que existam interações afetivas e laços de amizade, as relações dentro do setor ainda são fragmentadas³⁷.

Uma equipe ou um setor fragmentados, sem coesão, podem então prejudicar a obtenção de uma unicidade entre seus componentes e impedindo assim a criação de competências coletivas.

4 CONCLUSÃO

A criação de competências coletivas, em um cenário mercadológico competitivo e cada vez mais dinâmico, se mostra essencial não apenas em razão da obtenção de vantagem competitiva de difícil reprodução pela concorrência ou na geração de benefícios aos clientes, mas também na questão da fixação das competências e de diferenciais competitivos.

Ao contar apenas com as competências individuais de seus colaboradores, a organização não conseguirá manter essas competências a seu serviço caso o colaborador considerado chave decida deixá-la, podendo ter as habilidades desse indivíduo aplicadas em outra empresa³⁸.

³⁷ Ibidem, p. 62.

³⁸ KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 42, n. 1, p. 36-49, mar. 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902002000100005>.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Desenvolvimento de competências individuais e coletivas como apoio à gestão empresarial

Pode-se argumentar que a valorização e remuneração justa das contribuições individuais de um funcionário, com habilidades e conhecimentos considerados de extrema relevância para o sucesso do negócio, seja uma forma de reter esse talento, porém diversos outros fatores podem fazê-lo deixar a empresa, tanto pessoais como profissionais.

Não há então como basear-se apenas em competências individuais para garantir o sucesso organizacional, e muito menos garantir a durabilidade desse sucesso, que só é possível com a criação de competências coletivas associadas à cultura organizacional, a seus valores e missão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Richard Medeiros de; GOMES, Fabrício Pereira; LOPES, Alba de Oliveira Barbosa. PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: qualitativa ou quantitativa?. **Vianna Sapiens**: Revista das Faculdades, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 151-175, jan./jun. 2012.

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

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão por Competências**: conceitos, definições e tipologias de competências. 2019. Módulo 2. Brasília.. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6493/2/M%C3%B3dulo%20%20-%20Conceitos%2C%20defini%C3%A7%C3%B5es%20e%20tipologias%20de%20compet%C3%Aancias.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2023.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA: evolução e teste de um sistema. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], p. 183-196, jan. 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Desenvolvimento de competências individuais e coletivas como apoio à gestão empresarial

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**: RAE, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 42, n. 1, p. 36-49, mar. 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902002000100005>.

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. DETERMINANTES DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 41-67, out. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>.

MOLON DA SILVA, Francielle; RUAS, Roberto Lima. COMPETÊNCIAS COLETIVAS: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 252-278, abr. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>.

NUNES, Alessandra Quintella; SOUZA NETO, Silvestre Prado de. A Avaliação de Desempenho Baseada nos Pilares da Remuneração por Competências: um estudo de caso. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 97-111, jan./jun. 2008.

PINHEIRO, Weider Silva; JANKOWITSCH, Jhonata. Modelo de Gestão Por Competências Como Suporte Para a Moderna Administração de Empresas. **Inovação e Práticas na Abordagem Multidisciplinar**, [S.L.], p. 47-61, 2023. Epitaya. <http://dx.doi.org/10.47879/ed.ep.2023717p47>.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, United States, n° 3, p.79-91, may/june, 1990.

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

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Desenvolvimento de competências individuais e coletivas como apoio à gestão empresarial

ROSA, Jaqueline Silva da; BITENCOURT, Claudia. A Dinâmica das Competências Coletivas em um Contexto de Redes de Cooperação. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 11, n. 2, p. 05-14, set. 2010.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, [S.l.], v. 20, n. 43, p. 64-83. 2021. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2336/1441#:~:text=A%20pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica%20est%C3%A1%20inserida,cient%C3%ADfica%20de%20obras%20j%C3%A1%20publicadas>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MANAGEMENT BY COMPETENCES:

Development of individual and collective skills to support business management

ABSTRACT: The study of competences began in psychology, and has been perfected over the years. With regard to its application in organizations, an individual's competences can be defined as their skills, aptitudes, knowledge, experiences and attitudes applied to work, added to social, cognitive, technical and affective factors. The analysis of individual skills has been applied as a way of optimizing recruitment and selection processes, allocation, remuneration or even personnel promotion, making them more efficient, more assertive and contributing to employee appreciation, motivation and satisfaction. However, it is still necessary to consider collective competences, whether essential or functional, since this type of competence is closely linked to the organizational culture, bringing real competitive advantages to the company and difficult to be copied by other organizations. Collective competences arise from the application of the employees' individual competences, and there must be adequate factors for their development, such as participation, relationship and integration, communication, a physical structure suitable for the integration of personnel, management behavior and a plan favorable career and personal development. The creation of collective skills, in a competitive and increasingly dynamic market scenario, proves to be essential not only because of obtaining a competitive advantage that is difficult to reproduce by the competition or in generating benefits for customers, but also in terms of establishing skills and differentials.

Keywords: Individual and collective competences. People management. Business management. Personnel Development.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS:

Desarrollo de habilidades individuales y colectivas para apoyar la gestión empresarial.

RESUMEN: El estudio de las habilidades se inició en la psicología y se ha ido perfeccionando a lo largo de los años. En cuanto a su aplicación en las organizaciones, las competencias de un individuo pueden definirse como sus habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes aplicadas al trabajo, sumado a factores sociales, cognitivos, técnicos y afectivos. El análisis de las competencias individuales se ha aplicado como una forma de optimizar los procesos de reclutamiento y selección, asignación, remuneración o incluso promoción del personal, haciéndolos más eficientes, más asertivos y contribuyendo al reconocimiento, motivación y satisfacción de los empleados. Sin embargo, aún es necesario considerar las competencias colectivas, ya sean esenciales o funcionales, ya que este tipo de competencias están estrechamente ligadas a la cultura organizacional, aportando ventajas competitivas reales a la empresa y difíciles de ser copiadas por otras organizaciones. Las competencias colectivas surgen de la aplicación de las competencias individuales de los empleados, debiendo existir factores adecuados para su desarrollo, como la participación, las relaciones e integración, la comunicación, una estructura física adecuada para la integración del personal, el comportamiento directivo y un plan favorable de carrera y desarrollo personal. . La creación de competencias colectivas, en un escenario de mercado competitivo y cada vez más dinámico, es fundamental no sólo en términos de obtener una ventaja competitiva difícil de reproducir por la competencia o en generar beneficios para los clientes, sino también en términos de establecimiento de competencias. diferencias.

Palabras clave: Habilidades individuales y colectivas. Gestión de personas. Gestión empresarial. Desarrollo de personal.