

## Consultoria em Recursos Humanos: A Gestão por Competências

BENETTI, Rafael Antônio<sup>1</sup>

SILVA, Geiziana Das Dolores Nunes da<sup>2</sup>

BENIN, Michele Tais<sup>3</sup>

RIBEIRO, Mariana Emídio Oliveira<sup>4</sup>

MARTINS, Igor Cesar<sup>5</sup>

FRISKE, Hadassa Landheerr<sup>6</sup>

### RESUMO

O objetivo do presente artigo é a análise da gestão de competência devido à consultoria de Recursos Humanos e os métodos da análise organizacional como forma de trabalhar em conjunto com essa gestão, devido ao mesmo intuito prevalecido entre elas. A gestão de competência é a busca pela eficácia por meio da eficiência organizacional e individual que a administração procura alcançar com planejamento e projetos organizacionais dentro de da área comercial e empresarial, marcada pela competitividade e as adversidades encontradas na trajetória do trabalho efetuado. A incerteza proporciona constante preocupações com os recursos organizações e suas estratégias, sugerindo assim, que sejam explorados recursos organizacionais dos Recursos Humanos. É uma nova forma de enxergar as necessidades impostas serem atendidas de acordo com os objetivos impostos desde o início do processo dentro do mercado empresarial, ajudando assim, no desempenho dos seus profissionais para vencer à todas essas adversidades. Este estudo, de forma expositiva, esclarece as necessidades de aprimorar os serviços de Recursos Humanos por de gestão de competências e estar trabalhando em conjunto com os planejamentos e metodologias das análises organizacional para que haja um bom resultado acerca da importância do sucesso do objetivo a ser atingido.

---

<sup>1</sup> Docente do Curso de Pós-graduação em Gestão de Estratégica e de Negócios da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-graduação em Gestão de Estratégica e de Negócios da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>3</sup> Docente do Curso de Pós-graduação em Gestão de Estratégica e de Negócios da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>4</sup> Docente do Curso de Pós-graduação em Gestão de Estratégica e de Negócios da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>5</sup> Docente do Curso de Pós-graduação em Gestão de Estratégica e de Negócios da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>6</sup> Docente do Curso de Pós-graduação em Gestão de Estratégica e de Negócios da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Planejamentos; Análises; Competências; Organizações.

## SUMMARY

The purpose of this article is the analysis of competence management due to Human Resources consulting and the methods of organizational analysis as a way of working together with this management, due to the same prevailing intention between them. Competence management is the search for effectiveness through organizational and individual efficiency that the administration seeks to achieve with organizational planning and projects within the commercial and business area, marked by competitiveness and the adversities encountered in the trajectory of the work performed. Uncertainty provides constant concerns about organizational resources and their strategies, thus suggesting that organizational resources of Human Resources be explored. It is a new way of seeing the imposed needs being met according to the objectives imposed from the beginning of the process within the business market, thus helping the performance of its professionals to overcome all these adversities. This study, in an expository way, clarifies the need to improve Human Resources services through competence management and to be working together with the plans and methodologies of organizational analysis so that there is a good result about the importance of the success of the objective to be hit.

**Keywords:** Human Resources; Planning; analyses; Skills; organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo geral abordar a contextualização da gestão por competências. Esta gestão trata-se de a transformação de habilidades, conhecimentos e aperfeiçoamento organizacional e pessoal em busca de experiência real e prática. As competências podem ser utilizadas como uma forma de agrupar todas habilidades relevantes que afetam o campo de atuação de um indivíduo, mensuradas com base em critérios estabelecidos, orientando-os a buscar sempre mais desenvolvimento e preparação.

A gestão deve conduzir ações que mudem o desempenho da empresa. Mudar o ambiente interno torna-se mais fácil devido à influência do topo sobre os funcionários. Para preparar o

ambiente interno para que a empresa aumente sua competitividade, é necessário fornecer condições suficientes para a obtenção dos resultados previamente determinados.

A justificativa do tema escolhido deveu-se às questões organizacionais dos pesquisadores, que estão diretamente relacionadas à prática do serviço e valores, visão e experiência, que podem ser utilizadas para conhecer a concorrência no mercado, bem como assimilar capacidades de acordo com métodos de análise organizacional e conduzir com profundidade a pesquisa para entender o problema das barreiras de atingir metas.

Dessa forma, os objetivos específicos são: compreender a importância da consultoria de RH para gestão de competências e análise organizacional, pois é compreensível que nas empresas modernas, principalmente de grande e médio porte, os riscos sejam observados diariamente à falta de capacidade de fornecer uma gestão eficaz para atingir os objetivos desejados, e demonstrar os impactos na gestão e administração. Com isso em mente, procura mostrar neste trabalho como a gestão por competências trabalha com o RH e como ela contribui para a empresas?

A **metodologia** utilizada foi revisão bibliográfica onde serão escolhidos dados e informações mais recentes sobre o tema em questão. Assim buscou-se conteúdos para construção do artigo em livros, monografias, artigos, dissertações, plataformas digitais entre outras fontes confiáveis.

Acrescentar aqui duas ou 3 citações sobre o que é pesquisa bibliográfica (autores com Antônio Carlos Gil, Eva Maria Lakatos entre outros).

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 A IMPORTANCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS**

A consultoria de recursos humanos dentro das empresas tem um papel relevante para o desenvolvimento organização, permitindo o desenvolvimento e seleção de profissionais na equipe para atingir os objetivos desejados, principalmente em termos de gestão de competências. É uma palavra com inúmeros significados que oferecem experiências únicas dependendo dos valores e culturas em que estão inseridos, mas possuem significados únicos (GREEN, 2000).

A gestão de capacidades é um modelo organizacional que permite às empresas desenvolver os conhecimentos, as atitudes e as competências que permitem atingir as capacidades que identificaram. Uma empresa ou organização é formada por pessoas que precisam acompanhar os objetivos do seu trabalho e como forma de se preparar e enriquecer para desafios futuros, novos ou não, também permitir que cada profissional desenvolva suas capacidades individualmente (FLEURY, 2000).

As competências são caracterizadas pelas transformações, proporcionadas pelas habilidades, vontades, interesses e conhecimentos, demonstrando na prática a realidade e o conhecimento do ser humano em sua individualidade a favor dos objetivos no qual desejam aplicar determinadas habilidades nas empresas e organizações, por meio do grupo de profissionais (GREEN, 2000).

A consultoria de Recursos Humanos faz uma análise curricular desse indivíduo, que pode não apresentar habilidades para ocupar o cargo pretendido, sendo considerado inapto para exercer a função da área pleiteada, ou seja, depende das uniões de todos os conhecimentos e seus comportamentos que ele apresenta para ser considerado competente para exercer o cargo disponível (FERREIRA, 2009).

As competências são de extrema importância para ocupar um cargo, essas competências permitem o indivíduo desempenhar de forma eficaz as atividades de em uma empresa ou organização. A pessoa pode ser considerada competente quando é designada para realizar uma tarefa específica, mas isso não defini - se ela é competente. Isso significa que ter competências e ser competente requer saberes distintos, pois quando essa pessoa é designada para outra tarefa ela pode não obter o mesmo desempenho que apresenta em outras tarefas (DUTRA, 2001).

A competência é considerada o desempenho individual e profissional de acordo com a tarefa, mas não é uma forma de garantia ou de resultados satisfatórios. Assim, quando um profissional tem um nível significativo de competência e habilidades, atitudes e conhecimentos que sejam compatíveis com o seu desempenho ele alcançará seu potencial prático quando for necessário (FLEURY, 2000).

Diversas empresas buscam funcionários capazes de se integrar, mobilizar e transferir suas habilidades e seus recursos como forma de agregar valor econômico ao mercado empresarial, assim, o trabalhador poderá ser capaz de agir de acordo com a responsabilidade que foi designada a ele, independente da função se comprometendo a alcançar os resultados esperados (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

De acordo (Ferreira, 2009), as competências são formadas por três eixos:

A pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional, acrescentando, dessa forma, ao construto a noção de aprendizagem. Competência é, então, um saber agir responsável, que é reconhecido pelos outros e que implica saber como mobilizar conhecimentos, recursos e habilidades em determinada esfera profissional. As competências se referem sempre às pessoas, não existindo competência sem os indivíduos que as possuem. Competências reais são construções singulares, específicas de cada um e, em face de uma demanda profissional, cada pessoa age à sua maneira, com seu próprio esquema de operação (FERREIRA, 2009, p. 27).

No século XXI, as dimensões do planejamento por competências do mercado atual se organizam em um conjunto, a individualidade de cada profissional, por meio de suas características e qualidades, ao atuar (FERREIRA, 2009).

São pessoas que conseguem produzir, dar continuidade e se reinventar de forma única por meio de suas próprias características, com conhecimentos que atendem as necessidades da empresa e do mercado (FLEURY, 2002).

Vários estudiosos afirmam que quando as competências trabalham juntas para alcançar os objetivos percebe-se que a gestão de competências tem um papel importante dentro das empresas e organizações as observações permitem enxergar pontos negativos e buscar melhorias (FERREIRA, 2009).

Atualmente algumas empresas procuram contratar seus funcionários por meio do departamento de Recursos Humanos, buscando profissionais que saibam que é necessário ter competência e responsabilidade com as tarefas e almejem alcançar os objetivos atendendo a diversidade do mercado (GREEN, 2000).

De acordo com Held (1995), um novo modelo de organização de relações humanas e sociais demanda uma nova gestão de pessoas diante dos novos desafios impostos pelo mercado de trabalho. Assim, a abordagem da competência surge no momento em que as economias das empresas passam por uma profunda reestruturação. As categorias de trabalho que constroem a estrutura básica e definem os cargos acompanhando as mudanças ocorridas no mercado atual, já que as organizações questionam os princípios tradicionais de desenvolvimento de carreira, a divisão de papéis e perspectivas para a empresa (FERREIRA, 2009).

De acordo com Paiva e Melo (2008) dentro das empresas as competências são essenciais, pois elas são um conjunto de práticas e conhecimentos que são utilizados como ferramentas para conseguir melhores resultados e vantagens no mercado competitivo. As análises organizacionais estão presentes para o propósito da gestão de competência, resultando

em mais valores e clientes, mas que também precisam ser praticadas por meio de habilidades individuais e de forma que se possa ser mensuradas.

A divisão de papéis começou a ser organizada com a verificação das competências de cada indivíduo isso fez com que as empresas definissem os cargos para cada funcionário de acordo com as habilidades que demonstraram. Nesse sentido Ferreira, (2009) afirma que a gestão por competência mostra que:

O desenvolvimento de uma abordagem pelas competências permite, desse modo, aperfeiçoar a análise das situações de trabalho e das pessoas e adequar a tomada de decisões de Recursos Humanos (RH) em face das novas demandas da gestão de pessoas, como a formação de pessoal e gestão de carreiras (FERREIRA, 2009, p. 31).

Segundo Rabaglio (2001) as competências de um indivíduo podem ser organizacionais ou individuais, mas sempre vão exigir a aquisição de habilidades, conhecimentos e práticas para lidar com o futuro, desempenho para o mercado de trabalho para atender as expectativas das empresas.

Ainda nesse sentido Paiva e Melo (2008) afirmam que em todos os contextos da gestão por competências apresentam diferenças no mercado de trabalho de uma empresa, a organização ou mesmo de um indivíduo, mas é uma ferramenta que capta as ferramentas humanas que podem ser atreladas aos objetivos que precisam ser alcançados. As características dessa ferramenta explicam o processo de análise organizacional e como ela pode beneficiar a competitividade entre as empresas.

Uma vez que, as empresas necessitam que as pessoas estejam na linha da frente da sua organização e das suas operações para atingirem os seus objetivos, a gestão por competências ajuda a selecionar os colaboradores mais capacitados para alcançar este desenvolvimento, tarefa muito importante para o alcance dos objetivos, considerando sua mobilização, integração e transferência de conhecimento podem agregar as diversas dimensões.

Portanto, fica claro que o departamento de recursos humanos dentro de uma organização ou empresa é necessário para auxiliar no desempenho o papel da gestão por competências, pois é a partir deste ponto que a seleção dos profissionais alcançarão os seus objetivos (ZARIFIAN, 2001).

## 2.2 ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Após uma breve compreensão da contextualização da gestão de competências realizada pelos recursos humanos, é necessário compreender os métodos pelos quais esses recursos são formados e as estratégias subjacentes às competências organizacionais e individuais. Isso se deve à existência de certa competição interna e externa entre organizações, empresas e profissionais no mercado empresarial atual (ZARIFRIAN, 2001).

Embora existam diferentes perspectivas sobre a gestão de relacionamentos por competências, todas apontam que seu desenvolvimento requer a gestão de pessoas competentes e responsáveis, que compartilhem e construam responsabilidades e competências individuais por meio da análise organizacional, resultando em plena harmonia entre os programas. Estratégias, Partes do Desenvolvimento Humano e Objetivos (SANT'ANNA, 2002).

O foco da gestão de capacidades possibilita trabalhar a energia de forma mais focada e objetiva por meio do planejamento estratégico, e muita coisa acontece por meio disso. No entanto, com o progresso, os detalhes do mercado tornaram-se mais flexíveis, por isso é necessário gerenciar a capacidade, bem como o planejamento de análise organizacional para entender as medidas a serem tomadas (MINTZBERG, 2006).

Para Chiavenato, (2005) o planejamento estratégico inclui a tomada de decisão pensando nos impactos futuros, a médio e longo prazo, para comprometer o impacto imediato da falta de planos de ação. Possui três dimensões: projeto, elaboração e implementação. O design inclui a estruturação do processo de planejamento estratégico, ou seja, a escolha de como e sob qual abordagem o projeto será realizado (CHIAVENATO, 2005).

Gil, (2010) afirma que elaboração detalhada incluem identificar oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e realizar avaliações de risco de alternativas estabelecidas para reduzir o impacto na organização no meio do processo, enquanto implementa o sistema de orçamento necessário para o desenvolvimento de processos envolvendo assuntos organizacionais, sistemas de informação, estratégia da empresa, sistema de incentivos, capacidades operacionais, treinamento e liderança, ou seja, envolve lidar com o grupo de trabalho para executar a parte do plano.

Todos os elementos citados acima são desacoplados da análise organizacional, que proporciona um processo de planejamento estratégico eficaz. Esse tipo de análise também pode ser denominado diagnóstico estratégico, pois visa identificar ou indicar todas as informações e indicadores para garantir o bom funcionamento e resultados dos elementos que compõem o planejamento estratégico necessário (MINTZBERG, 2006).



A empresa em si não pode ter metas por ser pessoa jurídica e não ter vontade própria, por isso as chamadas metas da empresa são as metas médias de quem dirige a empresa (VERGUEIRO, 2002). Para atingir seus objetivos, as empresas precisam da cooperação de seus indivíduos e, ao serem contratados, trazem suas necessidades, desejos e expectativas que esperam ser atendidos em troca da qualidade de seu trabalho (OLIVEIRA, 2013).

Todo mundo tem um comportamento que é ditado por suas necessidades internas direcionadas para objetivos fora deles. De posse dessas informações, os executivos devem encarar a motivação como um elemento-chave que leva a resultados específicos e específicos (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Os executivos devem perceber que quando as pessoas cumprem suas funções conforme prescrito para atender ou superar os padrões quantitativos e qualitativos determinados por metas, desafios e objetivos do negócio, o bom funcionamento da empresa é assegurado (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Observou-se que uma boa administração começa com o estabelecimento ou a compreensão clara de seus objetivos, desafios e metas a serem alcançadas. O estabelecimento de metas e objetivos é essencial para qualquer organização, pois se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve, e para uma empresa usufruir dos benefícios do planejamento estratégico, deve ser um processo de renovação contínua, Compreensão, Avaliação e Melhoria Contínua (DUTRA, 2001).

### 2.3 AS CONSEQUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PELA FALTA DA EFICIÊNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O ambiente organizacional é a combinação de indivíduos que exercem atividades laborais dentro de uma empresa ou fábrica, com fatores externos e internos. O progresso de uma organização é indiretamente e diretamente afetado por eles, resultando no não cumprimento das metas estabelecidas, por isso é importante monitorar o local para que não ocorram possíveis problemas que ameacem o alcance de bons resultados, metas e oportunidades (MINZBURG, 2006).

No passado, até 1973 e seus sucessores, o ambiente organizacional se configurava em um cenário de segurança e estabilidade, mas desde aquele ano, a economia e a globalização mudaram, causando grandes crises empresariais e instabilidade inesperada, porém, para conseguir sobreviver a essas mudanças e ter sucesso, as organizações buscam aprofundar suas



estratégias de melhoria da organização para que não fiquem expostas às surpresas futuras que os desenvolvimentos globais podem trazer (VIANNA, 2007). Esses riscos mostram às empresas o quanto fatores externos podem afetá-las em nível organizacional e produtivo, potencialmente abaixo do nível de segurança e estabilidade de um ambiente organizacional empresarial (PAIVA; MELO, 2008).

Com isso, o planejamento estratégico, conforme discutido no tópico anterior, é uma fórmula eficaz para manter processos e organizações que produzam resultados satisfatórios, possibilitando que a empresa conclua com sucesso a execução de seu trabalho. A maioria dos casos envolvendo falhas de planejamento estratégico ocorreu durante a execução e implementação da estratégia (ZARIFIAN, 2001).

As empresas, mesmo as pequenas, têm a capacidade de implementar estratégias e desenvolver processos que lhes permitam criar a capacidade de competir com as inúmeras empresas do mercado (ZARIFIAN, 2001). À medida que a tecnologia avança, as organizações buscam implementar estratégias que lhes proporcionem resultados mais sustentáveis e ganhem e mantenham sua posição no mercado no longo prazo (VERGUEIRO, 2002).

Além de mostrar isso para clientes e concorrentes, também buscou instalar um planejamento estratégico para criar um ambiente mais organizado e profissional. Deve haver uma cultura profissional entre gestores e funcionários específicos nos níveis inferiores, dedicada a melhorar a coordenação e trabalhar como um todo em todas as situações dentro da empresa. A competitividade desenvolve e implementa um escopo de sustentabilidade organizacional que pode ser mantido no longo prazo (SANT'ANNA, 2002).

Os problemas de uma organização aumentam o ano todo e precisam ser resolvidos imediatamente, e elas apostam na própria criatividade para sobreviver e se expandir no mercado. As mudanças ambientais estão se tornando mais diversas e complexas. Devido às mudanças globais, ou seja, mudanças nas tendências sociais e de mercado, mesmo as pequenas empresas estão no mesmo caminho (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A análise organizacional fornece um processo de planejamento estratégico eficaz. Esse tipo de análise também pode ser denominado diagnóstico estratégico, pois visa identificar ou indicar todas as informações e indicadores para garantir o bom funcionamento e resultados dos elementos que compõem o planejamento estratégico necessário (PAIVA; MELO, 2008).

Para que a introdução de um novo plano estratégico seja livre de conflitos, as organizações devem compreender as atividades e operações que ocorrem em seu ambiente, a

fim de fornecer e desenvolver a capacidade de implementar os processos estabelecidos (CHIAVENATO, 2005). As dificuldades decorrem da falta de autoconsciência de uma empresa, pois não é fácil implantar um novo sistema em um local pouco conhecido e onde e como ele será utilizado ou se tem capacidade para tanto (FLEURY, 2000).

A cultura histórica de uma empresa que visa implementar um plano é um fator difícil, pois ao tentar executar um plano, ela irá inovar o que já está em uso, quebrando assim a cultura histórica dentro de uma determinada empresa, tentando alinhar com o que era anteriormente. O contrário reage a esses novos elementos que acabam por desestruturar a cultura (CHIAVENATO, 2005).

Os Sistemas têm lutado para implementar novos planos, dificultando a introdução de novos sistemas no processo de desenvolvimento. Quatro dificuldades dificultam a introdução de novos planos estratégicos (OLIVEIRA, 2009).

O primeiro obstáculo é caracterizado por uma estratégia e visão inexecutáveis. Quando líderes e equipes de trabalho não concordam com o conceito e para onde pretende chegar nessa nova visão. Ao fazê-lo, evidencia a falta de mecanismos e informações, pois, se não há consenso, é porque uma das partes não consegue enxergar algo com a mesma precisão que a outra, dificultando a realização de atividades específicas, tornando-as em dificuldade. Segundo suas próprias interpretações, o objetivo pretendido pode estar mais distante do que pensavam (BOOG, 2000).

O segundo obstáculo é uma estratégia que não está relacionada aos objetivos de algum indivíduo, equipe ou mesmo departamento. Estes, em geral, focam suas atividades por meio de uma estratégia de curto prazo, de modo que atuam de forma diferente da diretoria executiva, e em uma estratégia de longo prazo, ou seja, as metas de desempenho são ambíguas, pois os executivos buscam se alinhar com o restante da empresa as equipes buscam um trabalho diferente, este último visa facilitar esse processo tomando metas e objetivos como um todo (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A terceira barreira tem a ver com o uso de recursos em decisões de curto prazo, mas com estratégias de longo prazo. Consequentemente, o equilíbrio do capital corporativo em relação às estratégias de planejamento é desorganizado. Percebe-se também que, por conta desse desequilíbrio, ele se desvia um pouco do que o planejamento estratégico busca alcançar para equilibrar a economia da empresa.

Muitas empresas, principalmente as de pequeno porte, desprezam a utilização de um sistema de planejamento por não entenderem sua relevância para a adoção de uma abordagem organizacional e de planejamento de longo, médio e curto prazo. Com isso, muitas pessoas encontram dificuldades para simplesmente começar a utilizar esses sistemas e seus procedimentos, pois não conhecem os passos necessários a serem seguidos para o “planejamento estratégico do negócio de uma determinada empresa” (DUTRA, 2001).

Além disso, a qualidade não é uma solução eficaz e utilizável para 100% (100%) setores industriais, porém, como se inicia antes das atividades produtivas, pois a qualidade precisa ser incluída no planejamento do produto, ela suporta todos os setores, como se fosse um cadeia que atraía mais concorrência pela excelência em cada setor, muitas empresas tinham medo de começar a implementá-la (VERGUEIRO, 2002).

Cada empresa tem suas próprias divisões e, dependendo dos produtos oferecidos, o plano estratégico muda, por isso possui princípios e sistemas que podem proporcionar ajustes de gestão da qualidade com base no trabalho para atingir as metas traçadas no plano (FLEURY, 2000).

Porém, para que isso aconteça, o processo se inicia antes da atividade propriamente dita de fabricação do produto, portanto, antes disso, os atributos que compõem a atividade padronizada devem ser minuciosamente definidos para, finalmente, definir a formalização do produto. Mas muitos gestores de empresas não têm conceito ou pessoal treinado para atender a esses atributos (MELLO, et.al, 2009). Notadamente, as barreiras proeminentes são a falta de ação, comprometimento, habilidades de liderança, ineficiências e inadequações na comunicação, etc., dificultando o sucesso da implementação do processo estratégico. Para a implantação e utilização do planejamento estratégico, é necessário adotar estratégias adaptadas aos sistemas da empresa e aos fatores que afetam sua operação (VERGUEIRO, 2002)

A gestão deve conduzir ações que mudem o desempenho da empresa mudar o ambiente interno torna-se mais fácil devido à influência do topo sobre os funcionários. Para preparar o ambiente interno para que a empresa aumente sua competitividade, é necessário fornecer condições suficientes para obter os resultados previamente identificados (VIANNA, 2007). Todo mundo tem um comportamento que é ditado por suas necessidades internas direcionadas para objetivos fora deles. De posse dessas informações, os executivos devem encarar a motivação como um fator chave que leva a resultados específicos e específicos (SANT'ANNA, 2002).

No ambiente competitivo em que as micro e pequenas empresas operam, a diferenciação de processos e produtos é fundamental. Em tal situação, buscar a excelência em todos os critérios de qualificação de um negócio não só é difícil como contraproducente. O foco no que realmente importa e a visão torna-se um determinante do sucesso empresarial e um grande diferencial para os negócios (PORTER, 2003).

Quando bem utilizado, em sua essência, o planejamento estratégico implementado dentro da empresa direcionará o rumo de seu desenvolvimento e crescimento, inovando e diversificando na forma como atua, produz e se apresenta no mercado nacional e até internacional, mesmo em pequenas empresas (PAIVA; MELO, 2008).

O ambiente interno e externo cada vez mais volátil e complexo exige a aquisição, adaptação e atualização de novos conhecimentos, ou seja, se não houver organização no planejamento estratégico, o bom funcionamento da empresa não pode acontecer corretamente por falta de informação, gestão, habilidades profissionais, etc., que são fatores internos e externos que as empresas não conseguem domar (FERREIRA, 2009).

Por meio de uma abordagem de gestão por competências, é possível aprimorar a análise de situações e ajustar as práticas individuais no momento da tomada de decisão de recursos humanos frente às demandas da gestão de carreira (FLUORY, 2000).

Uma introdução à gestão de competências e análise organizacional permite contribuir de forma conjunta e coerente com todas as abordagens humanas e organizacionais, medindo e analisando competências e práticas coerentes que precisam ser definidas para objetivos futuros, referência de competências, prevenção e descoberta de problemas associada à estruturação (GREEN, 2000).

O mundo está se transformando devido a inúmeros fatores globais e tecnológicos, que proporcionam demandas profissionais que exigem competências abrangentes. Consequentemente, o RH está trabalhando para enfrentar o crescente problema da relativização de imagens de profissionais que denotam a integração de habilidades, virtudes, empatia e paciência, facilitando as mudanças causadas pelo elemento humano das relações organizacionais e sociais (GREEN, 2000). A relação da gestão de competência com as análises organizacionais mostra o meio mais moderno de expressão da complexidade das configurações organizacionais e das competências requeridas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho, os temas abordados são a gestão por competências em consultorias de RH e sua importância na preparação para a competitividade e adversidade juntamente com a análise organizacional. Diante da temática pesquisada, destacou-se que se torna necessário aplicar o sistema na rotina de gestão, visando não faltar treinamento ou que o mesmo fique obsoleto, uma vez que podem ser ocasionados consequências, e danos irreversíveis, na gestão organizacional de uma determinada empresa ou grupo profissional. Assim sendo, os métodos de gestão de competências organizacionais e individuais são úteis em procedimentos administrativos.

Cada vez mais empresários e gestores buscam implementar o sistema de Gestão por competências no mercado comercial, desta forma, são alcançados os objetivos de compreender a importância da consultoria de RH para gestão de competências e análise organizacional, pois é compreensível que nas empresas modernas, principalmente de grande e médio porte, os riscos sejam observados diariamente à falta de capacidade de fornecer uma gestão eficaz para atingir os objetivos desejados, e demonstrar os impactos na gestão e administração. Com isso mostrar que a gestão por competências se alia ao RH e como ela contribuindo para as empresas.

Foram alcançados e bem apresentados através do ambiente organizado e gerenciado os resultados obtidos por meio de um ambiente organizado e gerido de forma adequada, com profissionais capacitados, habilitados e desenvolvidos diante da versatilidade do mercado.

Portanto, ainda há muito a evoluir neste tema e na utilização da gestão no ambiente empresarial e no desenvolvimento de um mercado global cada vez mais competitivo. Para que empresas não venham a encerrar suas atividades por falta de organização, principalmente por não possuírem profissionais qualificados para enfrentar o ambiente de mercado por meio de estratégias, porém, não há dúvidas da importância da consultoria de recursos humanos para que a gestão da empresa funcione adequadamente. Torna-se necessário que seja uma busca de toda a organização para melhorar as condições de trabalho, bem como, aumentar a satisfação dos trabalhadores, evitar acidentes de trabalho, diminuir erros e retrabalhos, ampliar a motivação, aperfeiçoar o clima organizacional e maximizar a qualidade de cada integrante da empresa.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOOG, G. **O Desafio da Competência**. Best Seller. São Paulo. 2000.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. **Administração de Recursos Humanos**. 2 Ed. Rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

DUTRA, J. **Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas**. Gente. São Paulo. 2001.

DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, V. A. **Gestão por competências: um estudo comparativo entre profissionais em estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas**. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: < <https://bitly.com/MMG4G> >. Acesso em: 20 de mai. 2021.

FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Campus. São Paulo. 2000.

FLEURY, M.T.L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, M.T.L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

HELD, D. La gestion des compétences. *Revue Economique et Sociale*, Lausanne, sep. 1995.

MELLO, C. H. P. et. al. **ISO 9001:2008: Sistemas de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAIVA, K.C.M; MELO, M.C.O.L. **Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12. n. 2, p. 339-368. 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho**. 3ª ed. Rio De Janeiro: Campus, 1989. São Paulo: Atlas, 2003.

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

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho:** uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. 366f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte – MG, 2002.

VERGUEIRO, W. **Qualidade de Serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

VIANNA, N. W. H. **O Planejamento Estratégico e Contexto Internacional.** In: OLIVEIRA, J. F. (Org.) **Administração no contexto internacional:** cenários e desafios. SP. Saraiva, 2007. p.6-8.

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