

Gestão por competências: propondo uma nova dimensão e a relação entre a construção epistemológica e suas abordagens

Management by competences: provides a new dimension and the relationship between epistemological construction and its approaches

Igor MARTINS¹

Resumo

Este artigo teórico tem por objetivo demonstrar a construção epistemológica da Gestão de Pessoas por Competências, relacionando as abordagens e os enfoques que definiram cronologicamente seu conceito contemporâneo, além de sugerir uma nova dimensão ao discurso vigente. Utilizando pesquisa bibliográfica e descritiva para expor os marcos teóricos, os resultados mostram que o conceito de competências evoluiu das ciências jurídicas para vertentes educacionais (saber e saber fazer), psicológicas (querer fazer) e gerenciais (saber agir). O estudo propõe o “poder fazer” como um novo enfoque, argumentando que, além das aptidões individuais, é crucial um ambiente organizacional apto a absorver competências, formando assim uma cronologia clara de enfoques que podem ser classificados. As relações descritas poderão proporcionar o agrupamento de indicadores analíticos específicos, focando os estudos em categorias pré-definidas, auxiliando, por fim, a delimitação de futuras pesquisas sobre o tema.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Epistemologia. Abordagens.

Abstract

This theoretical essay aims to demonstrate the epistemological construction of Competency-Based People Management, relating the approaches and perspectives that have chronologically defined its contemporary concept, while also suggesting a new dimension to the prevailing discourse. Using bibliographical and descriptive research to present the theoretical milestones, the results show that the concept of competencies evolved from legal sciences to educational (knowing and knowing how to do), psychological (wanting to do), and managerial (knowing how to act) perspectives. The study proposes “being able to do” as a new approach, arguing that, beyond individual aptitudes, it is crucial to have an organizational environment capable of absorbing competencies, thus forming a clear chronology of approaches that can be classified. The relationships described may enable the grouping of specific analytical indicators, focusing studies on predefined categories and ultimately assisting in the delimitation of future research on the topic.

Keywords: Human Resources. Competencies Management. Epistemology. Approaches.

¹Doutorando do programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRN. Professor do Departamento de Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).
E-mail: igormartins@servidor.uepb.edu.br

Introdução

São muitos os conceitos sobre competência encontrados na literatura, especialmente a considerada aqui neste trabalho, uma corrente que integra a visão dos estudos norte americanos e europeus, principalmente os realizados na França, acrescentando uma perspectiva gerencial de avaliação da ação realizada, tomando o tema como; “um conjunto de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (Nisembaum, 2000; Pereira, Amaral e Mendes, 2023). Mas para chegar neste conceito contemporâneo os estudos sobre competências passaram por um conjunto de abordagens e diferentes enfoques, que seguem um padrão possível de agrupá-los em gerações e propor uma visualização do desenvolvimento conceitual do tema.

Partindo do contexto descrito anteriormente, este artigo teórico tem por objetivo, demonstrar como se construiu epistemologicamente a gestão de pessoas por competências (GPPC) e propor uma relação entre as abordagens e os enfoques que construíram cronologicamente o conceito contemporâneo do tema.

O tema é GPPC não é novo na literatura administrativa, mas a tendência por esta forma de gestão esta cada vez mais forte, como foi demonstrado na pesquisa RH 2010, que no ano 2000, perguntou a um grupo de gestores de pessoas qual seria a tendência para os recursos humanos nos próximos dez anos, e como resposta obteve que 96% dos respondentes apontaram a gestão por competências como foco a ser seguido (Albuquerque e Fischer, 2000).

A gestão de pessoas por competências (GPPC) ganhou tamanha relevância no cenário administrativo que passou a constituir o eixo central das políticas de desenvolvimento de pessoal no setor público brasileiro. Essa orientação foi formalmente instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) como referência para a Administração Pública Federal e, indiretamente, para estados e municípios. Sua importância foi reafirmada com a promulgação do Decreto nº 9.991/2019 e, posteriormente, com as atualizações trazidas pelo Decreto nº 10.506/2020, consolidando a GPPC como diretriz estruturante das práticas de gestão de recursos humanos no país (Martins e Winter, 2025).

Daí a justificativa de aprofundar e delimitar ainda mais os alicerces na busca de contribuir na construção da evolução teórica deste tema.

O artigo está organizado da seguinte forma: na primeira parte é apresentado um recorte teórico referente ao conceito de competências; na segunda, uma dimensão que vem tomando força nos estudos contemporâneos sobre competências, a dimensão do “poder fazer”, pautado nas condições organizacionais em receber competências individuais; na terceira, para atingir o objetivo da pesquisa, será proposta uma relação entre as abordagens e a epistemologia da gestão por competências; e, por fim, as considerações finais.

Construindo o conceito de competência

Antes de tudo cabe ressaltar o que seria uma pessoa competente. O conceito de competência foi primeiramente vinculado às ciências jurídicas, no fim da idade média, naquele momento eram tidas como pessoas competentes as que tivessem a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar certos atos litigiosos (Mulder, 2007). Mais tarde, com a estruturação das ciências administrativas, tendo como principais expoentes os estudos de Taylor, da administração científica, e os de Henry Fayol, da administração clássica, o conceito de competência foi vinculado ao saber executar de forma eficiente as tarefas inerentes ao cargo ocupado pelo trabalhador. A diferenciação entre os dois cientistas estaria no foco, enquanto o primeiro preocupava-se com os trabalhadores de chão de fábrica, o segundo concentrava-se nos que ocupavam o topo da pirâmide organizacional. Neste momento foi enfatizada a especialização técnica, com os estudos dos tempos e movimentos, tentando evitar os desperdícios no modo de agir produtivo, tornando, para a época, o funcionário cada vez mais competente para desempenhar sua tarefa (Motta e Vasconcelos, 2021).

Sob essa perspectiva, Martins e Winter (2025) referem-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função, note-se que o foco se concentrava nos processos.

Na década iniciada em 1970, a competitividade do mercado trouxe à tona a preocupação com os resultados das atividades organizacionais, que foram priorizadas em relação aos processos, e um novo sentido começou a ser traçado. A simples capacidade de prover uma atividade deixou de ser o foco central, dando lugar ao desempenho, o modo como o trabalho era efetuado tornou-se menos importante do que as realizações proporcionadas por ele (Carbone *et al.*, 2006). A partir desta visão, emergem duas grandes

correntes dos estudos relacionados ao tema, uma norte americana e outra europeia, essa última centrada especialmente na França.

David McClelland publicou, em 1973 o artigo: *Testing for competence rather than intelligence*, enfocando o conceito de competência pela perspectiva do indivíduo, de certa forma foi o marco na discussão sobre o tema entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. De acordo com a abordagem deste autor, a competência proporciona condições para manter um desempenho superior na realização das tarefas produtivas. Esse artigo alcançou significativa repercussão, despertando interesse pela busca de mecanismos que pudessem favorecer a aquisição de novas competências pelos trabalhadores. Ainda durante a década de 1980, Richard Boyatzis, reanalisando dados de estudos já efetuados, projetou um conjunto de características e traços, que na sua visão, definiam um desempenho superior, ou seja, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco seja ainda o indivíduo, a maioria dos estudiosos americanos vincula a importância de se alinharem as competências às particularidades dos cargos, ou posições existentes nas organizações (Fleury e Fleury, 2001).

Até então as linhas seguidas pela escola americana eram apenas um rótulo repaginado para gerir uma realidade organizacional segundo os fundamentos dos princípios tayloristas-fordistas, com a competência se balizando no poder do ator em desempenhar as tarefas ou conjunto de deveres inerentes as particularidades do cargo.

Na Europa, principalmente na França, os estudiosos relacionados à competência, não estavam satisfeitos com o viés técnico que era vinculado as necessidades de qualificação da mão-de-obra. Eles buscavam além do conhecimento (“saber”) e da habilidade (“saber fazer”), o desenvolvimento de outra dimensão do ser, a atitude, o “saber agir”. Para Dutra (2004), os autores franceses não concebiam a competência como um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinados contextos, ou seja, o que o indivíduo é capaz de produzir no trabalho.

Brandão e Bahry (2022), ao definirem competência, partem da premissa que em um ambiente mutável, dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas estáticas e pré-definidas. Para os autores, competência significa assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Abordagens mais contemporâneas buscam não só considerar os aspectos diversificados do trabalho, mas também associa a competência ao desempenho. Surge então uma terceira corrente a partir da junção das duas concepções descritas, na qual competência é entendida não só como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessárias para desempenhar certa atividade, mas ainda o desempenho dos atores em determinado contexto, contemplando o comportamento adotado no trabalho e as realizações promovidas por ele (Brandão e Bahry, 2022).

Para Martins e Winter (2025), competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. As características de competência surgem, ou são identificadas, através do enfrentamento de situações no ambiente de trabalho por parte do ator responsável pelo desempenho da atividade no momento do ocorrido.

De forma sintética é possível afirmar que os estudos relacionados à competência seguiram por três vertentes, a abordagem educacional, a da psicologia e a gerencial, todos os enfoques contemplam o “desempenho idôneo” como condição ou premissa para validar o conceito de pessoa competente.

A abordagem educacional, por seu enfoque curricular, presume a capacidade que o ator tem para desempenhar certa atividade, demonstrada através do que ele apresenta no momento. Saks e Burke (2021) alegam que a competência está no indivíduo e deriva de sua sistemática preparação para determinada área. Para os educadores, nos processos de trabalho também são levados em conta os ambientes em que o indivíduo vai operar suas competências, essas adquiridas e complementada pela experiência.

A escola psicológica aceita, assim como a educacional, a existência de competências técnicas, aquelas que se desenvolvem através de estudos e experiências, mas contempla aspectos como autoimagem, motivação para o sucesso, a cooperação, o trabalho em equipe, o autocontrole emocional, a liderança, entre outras, como os seus pilares na consecução do conceito de competência (Martins e Tinoco, 2013).

A autoimagem e a motivação para o sucesso não são consideradas competências para a escola gerencial, uma vez que não podem ser consideradas unidades de desempenho diferenciadas, fundamentadas em conhecimentos, habilidades ou atitudes, mas predisposições de caráter pessoal, ou componentes atitudinais que podem levar a fundamentar várias competências (Martins e Tinoco, 2013).

Para a escola gerencial as competências podem ser consideradas como unidades diferenciadas do desempenho pessoal, destacando-se nas seguintes dimensões: na pessoal, a comunicação interpessoal e o autocontrole emocional; na social, a liderança e a negociação interpessoal; na área organizacional, o planejamento estratégico e o planejamento e controle das atividades diárias. É através destas aptidões, subjacentes ao indivíduo, que se convergem à conduta desejada (Ulrich *et al.*, 2022).

Seguindo essa linha de contraponto, a escola educacional não detém como competências alguns pontos considerados pela escola gerencial, como a administração de investimentos, gerência de inovações ou controle de riscos de operações, denominando essas como áreas de atuação do indivíduo.

Apesar dessas divergências, ou confusão de identificação dos termos, podendo confundir áreas de competências, talentos ou bases atitudinais, as três abordagens convergem ao considerar que as competências se demonstram na prática por meio de condutas mensuráveis, ou observáveis.

Mas é necessário aceitar as diversas particularidades de cada enfoque, uma vez que promovem mudanças significativas na aplicação dos instrumentos e principalmente na interpretação dos resultados nas avaliações ou diagnósticos do nível de competências. Como uma exemplificação simplista, dada certa avaliação para ingresso a determinado cargo, a escola educacional irá considerar competente o candidato que alcançar cem por cento, ou bem próximo disso, pois considera as aptidões inerentes a pessoa em determinado momento; já a escola gerencial buscará indícios na perspectiva da possível construção baseada no talento que o concorrente possui, pois admite que a competência é uma característica que pode ser construída através de treinamento e desenvolvimento das aptidões.

Não existe um consenso de qual o modelo ideal, mas deve-se aplicar o que melhor se enquadre nas características, particularidades e necessidades institucionais, a fim de buscar atender as peculiaridades de cada organização.

Propondo uma nova dimensão: o “poder fazer”

A partir deste momento conseguimos observar algumas dimensões de forma mais clara e identificar uma relação com o que comumente se descreve na literatura sobre competências: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (saber agir), além

de admitir que o resultado da ação é tão, ou mais, importante que a própria (C; Nisembaum, 2000; Martins e Winter, 2025). Mas o discurso sobre o tema competências vem ganhando um enfoque até então pouco abordado, a dimensão aqui denominada de o “poder fazer”, que trata da preocupação que as organizações precisam tomar para se adequarem a receber essas competências.

Essa preocupação de tornar as organizações em instituições com estruturas capazes de receber e propagar esse novo modelo de gestão vem tomando um espaço considerado nas frentes de estudo sobre GPPC, exemplo dado pela professora Pantoja (2013), da Universidade de Brasília (UNB), que em palestra no Sétimo Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte, ministrada, no dia 15 de agosto de 2013, expôs a criação um núcleo de estudos formado especificamente para desenvolver a dimensão “poder fazer”, na instituição a qual é vinculada.

Para Fisher (2001), um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como a maneira pela qual uma organização se planeja para gerenciar seu quadro funcional, orientando o comportamento humano no trabalho, estruturando os princípios organizacionais, formulando estratégias, políticas e processos de gestão, e a partir daí, é que são implementadas as diretrizes de atuação que se espera dos que trabalham na organização.

Fisher (2001) ainda afirma que os chamados fatores intangíveis, como: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade, já se posicionam como os ativos mais necessários hoje em dia nas organizações, com isso há uma tendência à valorização da Gestão de Pessoas, pois é o capital intelectual que constrói uma organização.

Nos últimos anos, a gestão de pessoas passou por transformações significativas, destacando-se: a evolução no perfil dos profissionais exigidos pelas organizações; a transição do foco do controle para o desenvolvimento; e a maior participação dos colaboradores no sucesso organizacional (Lima, 2022).

Mas as ferramentas e conceitos que apoiam a gestão de pessoas nem sempre acompanharam as mudanças organizacionais, e hoje a grande dificuldade nas empresas é romper com modelos tradicionais para implementar práticas mais ousadas e estratégicas. Nesse contexto, a gestão por competências surge como uma abordagem que transfere o modelo tradicional para um modelo gerencial, alinhando o desenvolvimento dos colaboradores às necessidades estratégicas da organização (Lana e Ferreira, 2023).

Em um mundo cada vez mais globalizado, no qual as informações se constroem e se dissipam quase que em tempo real, é cada vez mais clara a necessidade de pessoas dinâmicas e propensas ao rápido aprendizado. Embora os sistemas de informações estejam ganhando importância, são, essencialmente, as pessoas que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento. Nesse contexto o requisito fundamental para o bom desempenho das pessoas e das organizações é ter, e também, mostrar competências (Rezende, 2002).

Nesta nova era do conhecimento, a partir da necessidade de trabalhadores atualizados, ganha força a abordagem denominada gestão de pessoas por competências (GPPC), um modelo que busca gerir reconhecendo, formando e ampliando as capacidades pessoais de conhecimentos, habilidades e atitudes, tentando agregar valor ao indivíduo e à organização (Martins e Winter, 2025). Este modelo, para os que o defendem, é o que melhor se enquadra as organizações que buscam como meta os resultados a serem alcançados no seu processo produtivo, em que a inovação, a aprendizagem organizacional e o aprimoramento se posicionam como fatores chaves na consecução de seus objetivos.

A gestão de pessoas por competências tenta se consolidar com base em uma perspectiva de administração por carreira, não fechada e vinculada a cargos, mas com um caminho sequencial de posições, que devem ser conseguidas através do desenvolvimento pessoal, contribuindo assim para o crescimento organizacional. Os principais atores desse planejamento de carreira são as próprias pessoas, que promovem seus próprios projetos profissionais, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho. Para as organizações cabe oportunizar e apoiar seus quadros funcionais rumo à profissionalização (Shrivastava e Mishra, 2024).

O crescimento profissional de um indivíduo pode ser identificado à medida que se nota a sua capacidade de enfrentar situações mais complexas de forma mais proativa, assumindo responsabilidades perante momentos de turbulência. Indivíduos mais competentes tendem a receber cada vez mais desafios e à medida que se comportam de maneira positiva, recebem outros ainda maiores. Para Martins e Winter (2025), sistemas tradicionais não conseguem identificar essas competências, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo o que fazem e não pelo resultado de suas ações, não compreendendo a ampliação do espaço organizacional assumido pelos atores envolvidos.

Daí cabe a reflexão da necessidade de repensar os modelos organizacionais vigentes, propondo a mudança para uma forma de atuar pautada no aproveitamento dessa

era de desenvolvimento de competências. Tornando as estruturas mais aptas a receber colaboradores proativos e com atitudes, desenvolvendo assim a dimensão denominada aqui de o “poder fazer” nas organizações, aqui preconizado como a capacidade que a estrutura organizacional tem para receber aptidões e competências individuais dos seus colaboradores.

Figura 1 - Representação das dimensões das competências



Fonte: Elaboração própria

A Figura 1 apresenta a articulação entre conhecimento, habilidade e atitude, dimensões que, quando integradas, possibilitam a constituição das competências no contexto organizacional. Destaca-se, entretanto, o “Poder Fazer”, evidenciado em preto, como condição estrutural imprescindível para que os CHAs sejam efetivamente aplicados. Essa dimensão remete à capacidade da organização de criar ambientes, processos e estruturas que favoreçam a expressão das aptidões individuais, permitindo que o saber, o saber fazer e o querer fazer se convertam em resultados concretos. Desse modo, a gestão por competências não se restringe à esfera individual, mas exige também a conformação de um ambiente organizacional propício, aspecto que fundamenta a discussão epistemológica desenvolvida na seção subsequente.

Propondo uma relação entre as abordagens e a epistemologia da gestão por competências

Como foi visto ao longo deste artigo, o conceito de competência seguiu uma longa trajetória até chegar ao estágio atual, passando de um estoque de recursos que um indivíduo possui, alinhado ao cargo (“saber” e “saber fazer”), até o “saber agir” em situações de trabalho em contextos complexos e incertos, às realizações dos indivíduos nas atividades laborais em termos de resultado e gestão por desempenho, obtidos mediante desenvolvimento pessoal e profissional planejados, culminando neste aprofundamento da dimensão denominada aqui como o “poder fazer”, na qual é estudado as condições organizacionais para o aproveitamento das competências individuais (Pereira, Amaral e Mendes, 2023; Martins e Winter, 2025).

As principais abordagens apresentaram variações de acordo com as disciplinas as quais estavam atreladas.

A evolução das abordagens sobre competências evidencia diferentes ênfases ao longo do tempo. A vertente jurídica, ainda incipiente, concentrava-se na capacidade de resolver litígios e atuar dentro dos limites legais, ressaltando que competências vão além da execução técnica, incluindo decisões fundamentadas em normas e regulamentos (Armstrong e Taylor, 2020).

A abordagem educacional valorizava a formação formal e experiências de aprendizagem, reconhecendo que o conhecimento se consolida quando aplicado em contextos práticos. Pesquisas atuais mostram que a integração entre teoria, prática e competências digitais é essencial para preparar profissionais frente a mercados de trabalho dinâmicos e desafiadores (Saks e Burke, 2021).

A abordagem psicológica amplia o foco para dimensões individuais como autoimagem, motivação, liderança e autocontrole, destacando que atitudes pessoais são determinantes para o desempenho organizacional. Nesse sentido, Jo, Park e Song (2023) argumentam que competências de carreira estruturam-se em saber-porquê (motivação e identidade), saber-como (habilidades e conhecimento) e saber-quem (rede de relacionamentos), constituindo recursos psicológicos essenciais para lidar com ambientes complexos e em constante transformação.

Por fim, a abordagem gerencial integrou dimensões pessoais, sociais e organizacionais, incorporando planejamento estratégico, administração de investimentos,

gestão de inovações e avaliação de desempenho baseada em competências. Estudos recentes indicam que práticas estratégicas de gestão de talentos e modelos adaptativos de competências são determinantes para promover inovação e alcançar resultados superiores (Ulrich *et al.*, 2022), evidenciando que competências eficazes emergem da interação entre indivíduos, equipes e a estratégia organizacional.

A seguir, na tentativa de atingir o objetivo deste artigo, é proposto um quadro evolutivo dos estudos da competência e vinculado ao que é entendido como suas abordagens e gerações que foram se construindo em uma linha temporal observada na teoria aqui exposta.

O quadro mostra uma coluna com a abordagem/enfoque, a origem dos estudos, a geração e o conceito teórico central proposto. Lembrando que o resultado desta proposta pode ser relativizada, não tendo o intento de ser exclusivista no conceito, apenas abrindo uma possibilidade de agrupamento epistemológico entendida como coerente através da interpretação da teoria aqui apresentada.

Quadro 1 - Relação entre as Abordagens e a Epistemologia da Gestão por Competências

		ORIGEM DOS ESTUDOS	GERAÇÃO	SÍNTESE DO CONCEITO (enfoque)
ABORDAGENS	JURÍDICA	Idade Média	1 ^a	Eram tidas como pessoas competentes as que tivessem a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar certos atos litigiosos (MULDER, 2007)
	EDUCACIONAL	EUA	2 ^a	As competências podem ser aprendidas e pode ser considerada uma pessoa competente aquela que possui “habilidade e conhecimento” para desempenhar determinada atividade.
	PSICOLOGICA	FRA	3 ^a	Além da “habilidade e conhecimento” é necessário ter “atitude” para se medir a capacidade de competência do indivíduo.
	GERENCIAL	GLOBAL	4 ^a	Um conjunto de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional (Martins e Winter, 2025)
	ORGANIZACIONAL	GLOBAL/ ATUAL	5 ^a	Contempla uma nova dimensão aos estudos das competências, o “ poder fazer ”; compreendendo nas condições oferecidas pelas organizações para que seus atores utilizem suas competências em total plenitude.

Fonte: Elaboração própria

A quebra em determinadas gerações não tem que ser encarada de forma absoluta, pois assim como as teorias administrativas, é entendido que os estudos e abordagens no quadro exposto não foram marcos pontuais de ruptura com o modelo anterior, eles foram complementares e desenvolvimentistas do arcabouço sobre competências. Mas cabe essa lógica divisional no intuito de observar particularidades que podem ser agrupadas, facilitando assim a compreensão no constructo para futuros modelos analíticos de pesquisas e estudos a respeito da temática.

Partindo das premissas apresentadas nos capítulos anteriores, abordagens contemporâneas consideram não apenas os diversos aspectos do trabalho, mas também a relação entre competência e desempenho. Nessa perspectiva, competência é entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para desempenhar uma atividade, associado ao comportamento adotado e às realizações efetivamente promovidas pelo profissional em seu contexto de atuação (Brandão e Bahry, 2022). Com base nessa abordagem, o quadro 2 apresenta algumas categorias que podem ser agrupadas em cada uma das dimensões sugeridas neste artigo. A lista é meramente exemplificativa e não se propõe a esgotar todas as possibilidades relativas a cada subgrupo, sendo um instrumento de orientação para análise.

Quadro 2 – Sugestionamento de categorias analíticas

ABORDAGENS			
EDUCACIONAL	PSICOLOGICA	GERENCIAL	ORGANIZACIONAL
Treinamento e Desenvolvimento Capacidade Técnica Desempenho Produtividade Eficiência Discernimento Pensamento analítico Resolução de Problemas Trabalhar sob Pressão ...	Proatividade Empoderamento Resolução de conflitos Liderança Mobilização Empreendedorismo Criatividade Percepção Cognição Senso crítico ...	Negociação Eficácia Mediador Comunicação Efetividade Processo decisório Gestão de recursos Negociação ...	Estrutura Gestão de Pessoas Sistemas de controle Planos de carreira Tecnologia Estratégia organizacional Sistemas de recompensa ...

Fonte: Elaboração Própria

A visualização das categorias no quadro 2 evidencia como a gestão por competências integra conhecimentos, habilidades e atitudes ao desempenho efetivo no contexto organizacional. Essa integração reforça a importância de estratégias de

desenvolvimento de pessoal alinhadas às necessidades organizacionais, tema que será aprofundado nas considerações finais, especialmente no que se refere à aplicação prática das dimensões sugeridas e à priorização de competências estratégicas.

Considerações finais

Este artigo buscou demonstrar a construção epistemológica da gestão de pessoas por competências (GPPC), bem como propor uma relação entre as abordagens e enfoques que, cronologicamente, contribuíram para o desenvolvimento contemporâneo do conceito. A revisão teórica das competências na contemporaneidade evidenciou a necessidade de dimensionar suas fases e abordagens, as quais foram descritas em seus respectivos enfoques. Essa análise detalhada dos desdobramentos históricos até os dias atuais permitiu o surgimento de diferentes entendimentos, fundamentados em variadas bases epistemológicas, mostrando que as vertentes contemporâneas partem de fases distintas do pensamento, mas que podem, em última instância, ser alinhadas em uma perspectiva construtivista, integrada e multifacetada, proporcionando diversas possibilidades de modelos e aplicações nas pesquisas sociais.

Apesar do discurso usualmente holístico da gestão por competências, ao considerar o comportamento humano e organizacional em sua diversidade, é essencial reconhecer as diferentes fases desses pensamentos, de modo a compreender aproximações e divergências entre as vertentes que compõem a natureza de cada abordagem apresentada. A lógica aqui proposta evidencia que as particularidades dos estudos sobre competências podem seguir linhas distintas de enfoque, podendo servir como base para delimitações específicas em pesquisas futuras. As relações aqui delineadas possibilitam o agrupamento de indicadores analíticos, permitindo que os estudos sejam estruturados em categorias previamente definidas segundo diferentes perspectivas, contribuindo para a delimitação metodológica de investigações futuras.

Acredita-se que, com uma compreensão aprofundada e delimitações claras — ainda que possam ser analisadas de forma sistêmica e integrada —, será mais viável traduzir fenomenologicamente a realidade das pesquisas sociais sobre competências. O desenvolvimento da separação proposta neste artigo merece atenção especial no que tange à continuidade da construção teórica da gestão por competências, embora não se esgote nesse único caminho, deixando espaço para investigações que considerem a pluralidade

e as diferenças, essenciais para não se perder a concepção original de ciência enquanto construção do conhecimento.

Sugere-se, ainda, a aplicação empírica das categorias analíticas propostas, como forma de aproximar a análise da realidade, oferecendo subsídios para o desenvolvimento das linhas de pensamento apresentadas e contribuindo para o avanço da ciência administrativa.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHER, A. L. **Pesquisa RH 2010: uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos**. São Paulo: FIA/FEA USP, 2000.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 15. ed. London: Kogan Page, 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. b, p. 160-177, 2022. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/8728>. Acesso em: 1 out. 2025.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, André Luiz. O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas: Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

JO, S.; PARK, S.; SONG, J. Career competencies in the public sector: transitions and implications of legal regulations. In: **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 33, n. 1, p. 1-18, 2023. DOI: 10.1093/jopart/muac060.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica**, v. 3, p. 1-12, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2570>. Acesso em: 1 out. 2025.

LIMA, Jônatas de Sousa. Gestão de pessoas e a liderança na empresa: o líder frente às alterações do mundo empresarial. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 1,

p. 1-15, 2022. Disponível em:

<https://www.rsdjournal.org/rsd/article/download/21217/24301/323759>. Acesso em: 1 out. 2025.

MARTINS, I.; TINOCO, D. S. Competência no Serviço Público: Programa Educacional de Desenvolvimento de Competências Profissionais e seu Impacto na Percepção de Servidores Públicos Estaduais do Rio Grande do Norte, Brasil. *In: XVIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 2013, Montevideo, Uruguay.

MARTINS, I.; WINTER, K. F. Os novos caminhos da gestão de pessoas por competências na esfera pública: transições e implicações da normativa legal. *Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática*, v. 28, n. 45, 2025. ISSN 2359-6635.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia. Teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

MULDER, Martin. Competência - essência e utilização do conceito em ICVT. *Revista Europeia de Formação Profissional*, n. 40, p. 5-23, 2007.

NISEMBAUM, Hugo. *A competência essencial*. São Paulo: Ed. Gente, 2000.

PANTOJA, M. J. Palestra: Gestão por Competências na Esfera Pública. *Sétimo Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte*. Natal, RN, 2013.

PEREIRA, Teresa; AMARAL, António; MENDES, Isabel. A competency definition based on the knowledge, skills, and human dispositions constructs. *In: International Conference on Internet of Everything*, 1., 2022, Guimarães. Proceedings.... Cham: Springer, 2023, p. 25-38. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-25222-8_3.

REZENDE, Denis Alcides. Alinhamento da tecnologia da informação ao negócio empresarial: as competências e os valores das pessoas é que fazem acontecer. *FAE Business*, nº 3, set. 2002.

RUZZARIN, R. et al. *Gestão por competências: indo além da teoria*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SAKS, A. M.; BURKE, L. A. An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *In: International Journal of Training and Development*, v. 13, n. 2, p. 1-16, 2021. DOI: 10.1111/ijtd.12255.

SHRIVASTAVA, N.; MISHRA, P. Do Career Competencies Optimize Individual Work Performance? Evidence from Indian HR Professionals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2024.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. *HR Competency Study: Round 8*. The RBL Group, 2022. Disponível em: <https://www.rbl.net/insights/articles/what-does-the-new-hr-competency-model-mean-for-me>. Acesso em: 1 out. 2025.