

PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS BRASILEIRAS

PRÁCTICAS INNOVADORAS DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN ORGANIZACIONES PRIVADAS BRASILEÑAS

INNOVATIVE MANAGEMENT PRACTICES BY COMPETENCES IN BRAZILIAN PRIVATE ORGANIZATIONS

Aretha Henrique Martins Salomão *
profarethamartins@gmail.com

Melina Medeiros das Chagas**
melinamchagas@gmail.com

Nayara Baptista Marques ***
nayara.baptista@outlook.com

*Faculdade Machado Sobrinho (FMS), Juiz de Fora, MG - Brasil

**Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, MG - Brasil

*** Universidade Salgado de Oliveira (Universo), Juiz de Fora, MG – Brasil

Resumo

O ambiente de negócios contemporâneo caracteriza-se por constantes e contínuas mudanças tecnológicas em decorrência do cenário competitivo, o que implica em uma necessidade de alinhamento da área de Gestão de Pessoas nas organizações. Especialmente no Brasil, as empresas precisam investir na sua capacidade de inovar e realizar processos diferenciados que gerem vantagem competitiva. No contexto da Gestão de Pessoas, a gestão por competências é considerada um modelo inovador, podendo contribuir com o atendimento das necessidades do trabalhador, bem como com a geração de valor para a organização. Partindo do objetivo de identificar as principais tendências observadas nas práticas de gestão por competências em organizações brasileiras que adotam boas práticas de RH, esta investigação realizou entrevistas semiestruturadas, via recursos digitais, com vinte profissionais de RH. Os relatos obtidos foram submetidos à análise de conteúdo por categorização temática *à posteriori*. Observou-se que práticas de gestão por competências vêm sendo aplicadas no mercado, trazendo um caráter inovador para a gestão, e sendo consideradas como um diferencial competitivo para as organizações. Os dados permitiram, ainda, caracterizar os desdobramentos sobre as práticas de gestão por competências nas organizações, especialmente no que se refere a recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

PALAVRAS CHAVE: Gestão por Competências. Inovação. Gestão de Pessoas.

Resumen

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por constantes y continuos cambios tecnológicos producto del escenario competitivo, lo que implica una necesidad de alineamiento del área de Gestión de Personas en las organizaciones. Especialmente en Brasil, las empresas necesitan invertir en su capacidad de innovar y realizar procesos diferenciados que generen ventajas competitivas. En el contexto de la Gestión de Personas, la gestión por competencias se considera un modelo innovador, que puede contribuir a satisfacer las necesidades del trabajador, además de generar valor para la organización. Partiendo del objetivo de identificar las principales tendencias observadas en las prácticas de gestión por

competencias en organizaciones brasileñas que adoptan buenas prácticas de RH, esta investigación realizó entrevistas semiestructuradas, vía recursos digitales, con veinte profesionales de RH. Los informes obtenidos fueron sometidos al análisis de contenido por categorización temática *a posteriori*. Se observó que las prácticas de gestión por competencias han sido aplicadas en el mercado, trayendo un carácter innovador a la gestión, y siendo consideradas como un diferencial competitivo para las organizaciones. Los datos también permitieron caracterizar la evolución de las prácticas de gestión por competencias en las organizaciones, especialmente en lo que se refiere a reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneración.

PALABRAS CLAVE: Gestión por Competencias. Innovación. Gestión de Personas.

Abstract

The contemporary business environment is characterized by constant and continuous technological changes as a result of the competitive scenario, which implies a need for alignment of the People Management area in organizations. Especially in Brazil, companies need to invest in their ability to innovate and carry out differentiated processes that generate competitive advantage. In the context of People Management, competency management is considered an innovative model, which can contribute to meeting the needs of the worker, as well as generating value for the organization. Starting from the objective of identifying the main trends observed in the practices of management by competences in Brazilian organizations that adopt good HR practices, this investigation carried out semi-structured interviews, via digital resources, with twenty HR professionals. The reports obtained were submitted to content analysis by thematic categorization *a posteriori*. It was observed that competency management practices have been applied in the market, bringing an innovative character to management, and being considered as a competitive differential for organizations. The data also made it possible to characterize the developments on management practices based on competencies in organizations, especially with regard to recruitment and selection, training and development, performance evaluation and remuneration.

KEYWORDS: Competency Management. Innovation. People Management.

1. Introdução

As organizações de forma geral têm vivenciado, nas últimas décadas, profundas alterações, assumindo, conforme destaca Muzzio (2014), um posicionamento mais estratégico, o que exige da área de Gestão de Pessoas, em especial, um escopo de atuação bem mais amplo. Constantes mudanças tecnológicas e competição acirrada caracterizam o ambiente de negócios atual, implicando na necessidade de maior regulamentação e de preservação da imagem institucional. Nesse cenário, a Gestão de Pessoas passou a exercer uma significativa influência sobre as demais áreas corporativas e a impactar diretamente no sucesso empresarial.

Atualmente, a Gestão de Pessoas, conforme apontam Demo, Fogaça e Costa (2018), precisa estar alinhada ao novo cenário, em especial no caso do Brasil, que tem passado por mudanças muito significativas. Por isso, há a necessidade de contínuo investimento, por parte das empresas, na expansão de sua capacidade de inovar e de realizar seus processos com competência diferenciada, gerando vantagem competitiva no mercado. As mudanças advindas com a globalização e o avanço da tecnologia direcionam as empresas a adotarem modelos de gestão estratégicos, a fim de se manterem competitivas (FERREIRA et al., 2016).

Isto posto, faz-se necessária a revisão dos valores e dos procedimentos organizacionais, requalificando os gestores para que atuem por uma perspectiva diferenciada, mais adequada aos requisitos da sociedade contemporânea e às expectativas de seus *stakeholders*. Como destacam Horta, Demo e Roure (2012), as políticas de gestão de pessoas precisam ser modificadas para que se ajustem às estratégias empresariais mais aderentes ao ambiente contemporâneo.

Para Araújo et al. (2020), atualmente, o trabalho tornou-se mais complexo e desafiador, e pode ser executado em diversos locais, deixando de ser restrito a um único ambiente. Isso implica em maior flexibilidade tanto das pessoas, quanto das organizações. Já Schwab (2016) aponta que a área da gestão de pessoas também evidencia transformações e inovações, que podem ser constatadas em novas práticas orientadas para novas tendências no mundo corporativo, caracterizando a chamada “era da inteligência”. E Treff (2021), em adição, ressalta que o contexto atual demanda da gestão de pessoas uma postura mais estratégica.

Nesse sentido, faz-se necessária a adoção de modelos de gestão de pessoas condizentes com as demandas da contemporaneidade e possam contribuir com o atendimento das necessidades dos trabalhadores, bem como a geração de valor para a organização. Em consonância, Ribeiro et al. (2016) afirmam que a gestão por competências vislumbra garantir que o desempenho melhore tanto para empregados quanto para empregadores e suas atuações. Para os autores, a implantação da gestão de competências pode apresentar impacto significativo no desempenho e nos resultados das organizações.

Montezano e Silva (2019) indicam que a gestão por competências já é adotada em diversos países e tem obtido resultados positivos em razão da integração dos subsistemas de gestão de pessoas. Segundo as autoras, a gestão por competências direciona os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias ao alcance dos objetivos do negócio nos níveis individual, grupal e organizacional.

A visualização destas situações permite questionar, e levantar como problema de pesquisa se, de fato, as organizações brasileiras estão adotando práticas inovadoras de gestão de pessoas com foco em competências. Diante do panorama aqui apresentado, o objetivo geral do presente estudo é identificar as principais tendências observadas nas práticas de gestão de pessoas por competências em 20 organizações que adotam boas práticas de Recursos Humanos. Já os objetivos específicos consistem em: 1) identificar quais as principais práticas de gestão de pessoas por competências são adotadas nas empresas pesquisadas; 2) distinguir como as atividades de gestão de pessoas têm sido operacionalizadas e quais os principais diferenciais apontados em termos de inovação; e 3) levantar os limites e possibilidades pelas práticas adotadas, na percepção dos entrevistados.

Portanto, este estudo se justifica pela relevância do tema proposto, já que, de acordo com a literatura, a gestão de pessoas baseada em competências vem sendo considerada tendência no mundo do trabalho contemporâneo, e sua prática é tida como inovadora em grande parte das organizações. Para atingir esses objetivos, foram realizadas pesquisas bibliográfica e de campo, esta última composta por entrevistas semiestruturadas com profissionais de Gestão de Pessoas de 20 organizações privadas que adotam boas práticas de RH. O artigo está organizado em sete seções, contando com esta introdução. As três próximas apresentam as principais contribuições teóricas que deram suporte ao desenvolvimento do estudo. Em seguida, são destacados os procedimentos metodológicos adotados. Depois, são apresentados e analisados os dados levantados na pesquisa de campo realizada. Por fim, são apresentadas as considerações finais, refletindo sobre o que foi alcançado e as possibilidades que se descortinam para estudos futuros.

2. Inovação

O processo de inovação é complexo e diversificado, sobretudo no contexto organizacional. Dessa forma, empreendimentos que têm como um dos seus principais objetivos criar e gerenciar práticas inovadoras internamente, necessitam do entendimento sobre o conceito e o funcionamento da ação inovadora na organização (SILVA e VALENTIM, 2018).

2.1. Conceito de inovação

O Manual de Oslo (2005) define inovação como o processo caracterizado pela geração de um produto ou processo original ou aprimorado em uma organização. Tigre (2006) acrescenta que a inovação tem a capacidade de destacar e gerar valor na perspectiva do mercado. Além disso, pode estar presente na busca de novos suprimentos ou no desenvolvimento de um mercado consumidor. Um aspecto essencial na configuração da inovação é o fato de efetivamente ter sido implementada, isto é, devem estar inseridos em produtos, processos ou métodos que já eram desenvolvidos pela empresa ou foram incorporados posteriormente (MANUAL DE OSLO, 2005).

De acordo com o Relatório de Tendências da Inovação de 2022 da consultoria internacional MJV, a inovação, atualmente, se configura como fator importante para a sustentabilidade e o desenvolvimento de uma organização, porém os desafios vinculados às práticas inovadoras são constantes, sendo que o risco e a imprevisibilidade se destacam entre eles. Desse modo, torna-se fundamental que as empresas busquem se preparar para inovarem, por meio de um ambiente que fundamentalmente esteja aberto a práticas dessa natureza.

O monitoramento de empreendedorismo global ou GEM (sigla do inglês *Global Entrepreneurship Monitor*) de 2019 também salienta a questão da risco assumido como característica da inovação, porém afirma que essa e outras dificuldades contribuirão para a consistência do alcance dos resultados desejados nesse processo. Em adição, cabe reforçar que a inovação não atende exclusivamente a empresas de alta tecnologia, podendo se fazer presente em empresas de diversos segmentos e mercados (TIDD e BESSANT, 2015).

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) destacam que a tecnologia não é fator determinante para que ocorram inovações nas organizações, e sim um meio pelo qual elas podem ocorrer. Para estes autores, o principal fator gerador de inovação é o conhecimento.

A inovação é uma questão de conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Estes podem vir na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou de que configuração pode responder a uma necessidade articulada ou latente. Tal conhecimento pode já existir em nossa experiência, baseado em algo que já vimos ou experimentamos antes ou pode resultar de um processo de busca – busca por tecnologias, mercados, ações da concorrência etc. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, p.35).

A tecnologia é um dos conhecimentos que levará à inovação, atuando de forma conjunta com os demais conhecimentos compartilhados (SILVA e VALENTIM, 2018). O Manual de Oslo (2005) aponta as diversas formas pelas quais o processo de inovação pode ocorrer. Entre elas destaca-se a melhoria de um produto, a geração de um produto novo, e o desenvolvimento ou surgimento de um processo interno na organização.

2.2. Inovação Organizacional

A inovação pode ser especificada de quatro maneiras segundo a sua natureza: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Uma inovação de produto se configura naquela em que bens ou

serviços são criados ou aprimorados. Já a inovação de processo constitui-se da alteração do processo de produção por meio de inclusão de novos métodos ou equipamentos, podendo aprimorar a qualidade do produto ou melhorar o custo de produção. Quando há alterações na estratégia de preço, divulgação, distribuição e concepção da embalagem de um produto, ocorre uma inovação de marketing. Por fim, a inovação organizacional está relacionada às estratégias do negócio, à melhoria do ambiente de trabalho ou à forma de relacionamento com o ambiente externo (MANUAL DE OSLO, 2005).

A inovação, em uma análise ampla, pode ser reconhecida como processo que gera transformações na sociedade (ROGERS, 2003). A principal característica da inovação organizacional consiste na alteração do sistema social da organização (NELSON, 2008). O que caracteriza uma inovação organizacional é o tipo de atividade com a qual ela lida, isto é, o fato de atuar diretamente com as pessoas e com a organização do trabalho.

Além disso, para ser considerada inovação organizacional é necessário ser gerada por uma decisão estratégica gerencial e haver o desenvolvimento de um método organizacional em, no mínimo, um dos três métodos organizacionais que compõem esse tipo de inovação: práticas de negócios, relações externas e organização do trabalho (MANUAL DE OSLO, 2005).

As inovações organizacionais em práticas de negócios possuem o enfoque no desenvolvimento de rotinas e procedimentos para a continuidade da realização do trabalho. As práticas inovadoras nas relações externas têm o objetivo de melhorar sua integração com todos os componentes externos à organização e gerar novas relações. Novos métodos organizacionais na organização do trabalho estão relacionados à distribuição de responsabilidades e ao poder de decisão dos funcionários sobre as atividades da empresa (MANUAL DE OSLO, 2005).

Um exemplo de inovação no local de trabalho é a implementação de um modelo organizacional que confere aos empregados de uma empresa maior autonomia na tomada de decisões e os encoraja a contribuir com suas ideias. Isso pode ser alcançado por meio da descentralização das atividades de grupo e do controle gerencial ou pelo estabelecimento de times de trabalho formais ou informais nos quais trabalhadores individuais têm responsabilidades de trabalho mais flexíveis (Manual de Oslo, 2005, p. 62).

As organizações que realizam uma gestão inovadora atuam simultaneamente em todos os seus recursos internos e externos. Assim, para a gestão inovadora ser efetiva, os empreendimentos necessitam que as inovações de produto, processo, marketing e organizacional ocorram e coexistam (MANUAL DE OSLO, 2005).

2.3. Inovação em Gestão de Pessoas

Com o objetivo de aumentar a competitividade e agregar valor, as empresas têm buscado alternativas por meio de inovação de processos (MONTENEGRO, PINHO, TUPINAMBÁ e FEITOSA, 2021). Nesse cenário é possível compreender o papel essencial da gestão de pessoas, uma vez que é a área responsável pelas práticas relacionadas aos trabalhadores, os quais possuem potencial para a criação de vantagem competitiva (SERAFIN, SEVERO, GUIMARÃES ROTTA e PHILERENO, 2022). De acordo com Seeck e Diehl (2017), a gestão de pessoas é fundamental para o comportamento inovador de uma organização.

A gestão de pessoas se relaciona diretamente com as estratégias corporativas, as vantagens competitivas da organização e com o seu desempenho financeiro (DE PRINS et al., 2014; ULRICH; DULEBOHN, 2015). Takeuchi e Nonaka (2008) destacam a importância da ação das pessoas para a disseminação do conhecimento e, assim sendo, para o desenvolvimento de uma inovação.

De acordo com Seeck e Diehl (2017), a gestão de pessoas é fundamental para o comportamento inovador de uma organização. Isso porque, as ações desse setor são capazes de transformar os comportamentos dos funcionários (JIMENEZ-JIMENEZ e SANZ-VALLE, 2005).

O processo de inovação em gestão de pessoas tem como objetivo desenvolver a prática de *empowerment*, que se configura como a descentralização e delegação de poderes de decisão. Além disso, a geração de uma cultura de aprendizagem, a melhoria dos trabalhos em equipe e o avanço relacionado aos incentivos financeiros para o cumprimento dos resultados planejados também são metas que a gestão de pessoas almeja atingir por meio de práticas inovadoras (TEIXEIRA, 2006). Cabe destacar ainda, conforme apontam Laursen e Foss (2014), algumas práticas de gestão de pessoas facilitadoras da inovação são: delegação de responsabilidades, incentivos para adquirir conhecimento, comunicação interna, treinamento e recrutamento e retenção de pessoas.

De acordo com o Relatório de Tendências de Gestão de Pessoas desenvolvido pela consultoria global Grace Place To Work (2022), os principais desafios para o setor de recursos humanos atualmente são: a adoção de novas políticas de trabalho (remoto, presencial ou híbrido), a comunicação interna e o desenvolvimento de lideranças. A mentalidade das lideranças é apontada no relatório como o principal entrave para o desenvolvimento das práticas inovadoras dentro da organização. A saúde mental também é destacada como foco da ação da gestão de pessoas, fator que surgiu como uma das prioridades principalmente com o desenvolvimento da COVID-19 (GPTW, 2022).

Para Aliaga (2005), a gestão do clima e a estrutura organizacional são consideradas como principais características na gestão e desenvolvimento de pessoas de forma inovadora. A criatividade é salientada por Leede e Looise (2005) como fator determinante para o surgimento das práticas inovadoras em uma organização, e destacam também que a gestão de pessoas tem a capacidade de avaliar a eficiência da inovação do seu setor por meio de fatores como nível de criatividade, comprometimento e competências dos funcionários.

Valladares et al. (2014) destacam que a inovação em gestão de pessoas pode sofrer influências de diversos aspectos como liderança transformadora, gestão de pessoas para inovação, organicidade da estrutura organizacional, entre outros. Assim, pode-se afirmar que ser inovador tornou-se fundamental para a sustentabilidade do setor de recursos humanos, enquanto agente estratégico para a organização (AGARWALA, 2003).

3. Gestão por Competências

As organizações são construções históricas e sociais, portanto as políticas e as práticas de gestão de pessoas precisam reproduzir os componentes do contexto em que estão inseridas, ou seja, devem ser situacionais. Nesse sentido, os modelos de gestão de pessoas sofreram significativas alterações ao longo do tempo (LIMA, LIMA e SOUZA, 2019; PARCIANELLO, BARROS, FIGHERA, COSTA e MABONI 2016).

O período marcado pela intensificação da industrialização advinda da Revolução Industrial foi caracterizado por organizações com uma estrutura burocrática. Nessa época, denominada por alguns autores como era da industrialização clássica, a gestão de pessoas ocupava-se apenas de rotinas administrativas e denominava-se relações industriais (SANTOS e FRANCO, 2018; WYSE, 2015).

Mudanças mais constantes e rápidas no ambiente organizacional aconteceram após a Segunda Guerra Mundial, exigindo modificações no modelo de gestão das organizações. Embora a estrutura burocrática da era anterior não tenha sido abandonada pelas empresas por completo, ao evoluir para era da industrialização neoclássica, o departamento de relações industriais foi substituído pelo departamento de recursos humanos (SANTOS e FRANCO, 2018; WYSE, 2015). Devido aos avanços da industrialização

e da necessidade de inovação, a administração de pessoas precisou, além de executar rotinas burocráticas, atuar com ações estratégicas e de valorização dos trabalhadores.

Com o avanço da tecnologia e da globalização do mercado, novas exigências de gestão foram impostas. É nesse período, a era da informação, que surgem os departamentos de gestão de pessoas (SANTOS e FRANCO, 2018; WYSE, 2015). Conhecimentos, habilidades e competências passaram a ser valorizados e estimulados em estratégias de gestão. É nesse cenário que a gestão por competências tem sido adotada como modelo de gestão pelas organizações.

3.1. Conceito de Gestão por Competências

Considerando que certas competências concedem às organizações desempenho superior ao de empresas concorrentes, o modelo de gestão baseado em competências busca alinhar esforços para desenvolver competências essenciais para o alcance dos objetivos da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Em resumo, a gestão por competências dirige seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à obtenção dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE et al., 2009).

Conforme afirmam Prahalad e Hamel (1990), para identificar quais são as competências essenciais da organização é necessário entender que uma competência essencial fornece acesso a uma ampla variedade de mercado, deve contribuir para os benefícios percebidos pelos clientes e deve ser difícil de ser imitada por outras empresas. Nessa perspectiva, então, as competências organizacionais são descritas como as capacidades da organização que geram vantagem competitiva a ela (PRAHALAD e HAMEL, 1990; CARBONE et al, 2009; COSTA, BARROS OLIVEIRA, SAMPAIO e SILVA, 2020). Elas refletem as especificidades dos recursos e estratégias da empresa (FERNANDES, BITENCOURT e COMINI, 2021).

Entretanto, uma organização também é representada por competências individuais dos seus trabalhadores. As competências individuais correspondem aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores que os auxiliam a exercer determinada atividade na organização e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (CARBONE et al., 2009; COSTA et al, 2020).

Para Dutra (2016), possuir conhecimentos, habilidades e atitudes não é suficiente para uma pessoa garantir benefícios diretos à organização, isto é, as competências devem ser um conjunto de todas essas capacidades necessárias. Somente assim, segundo o autor, a pessoa poderá exercer seu trabalho e atuar como agente de transformação destas capacidades em competência entregue para a organização e agregar valor efetivo ao patrimônio de conhecimentos organizacional.

Neste sentido, Knapk, Fernandes e Sales (2020) defendem que “nos processos de gestão de pessoas, o conceito de competência profissional passa a dar ênfase aos resultados do trabalho humano e a impor mudanças profundas em estrutura, sistemas, políticas e práticas das organizações.” (p.1123).

Assim, o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais potencializa o desempenho e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Logo, a gestão por competências deverá orientar suas ações para promover competências individuais alinhadas à estratégia organizacional e que sustentem as competências organizacionais, por conseguinte, aproximando a organização de seus objetivos (CARBONE et al., 2009; COSTA et al., 2020).

3.2. Principais abordagens da Gestão por Competências

Para construir vantagem competitiva, as organizações precisam investir em modelos de gestão como o de gestão por competências, que busca o desenvolvimento de competências, conhecimento e inovação (CARBONE et al., 2009; GHEDINE, 2015). O modelo de gestão por competências está inserido no âmbito da administração estratégica, que apresenta duas abordagens teóricas tradicionais e uma mais

moderna e integradora, que estão na origem do modelo conhecido hoje como gestão por competências (CARBONE et al., 2009; LIMA e ROCHA, 2012; GHEDINE, 2015).

A escola de posicionamento é uma abordagem tradicional da administração estratégica que tem como interesse o ambiente externo à organização (CARBONE et al., 2009). A teoria afirma que a empresa, para adquirir vantagem competitiva, deve se defender das ameaças externas a ela, como a concorrência (CARBONE et al., 2009; LIMA e ROCHA, 2012; GHEDINE, 2015). Esse modelo pouco avançou no entendimento dos instrumentos internos, como competências e inovação. Assim, a teoria baseada em recursos surge como alternativa ao modelo anterior, enfatizando como os recursos internos da organização, dentre eles as competências podem construir vantagem competitiva (CARBONE et al., 2009; LIMA e ROCHA, 2012; GHEDINE, 2015).

Contudo, os modelos tradicionais falharam na explicação da dinâmica competitiva das empresas e em como gerir as competências organizacionais. Dessa forma, um novo modelo foi criado a fim de preencher essas lacunas e de forma a integrar o interesse tanto na explicação da influência do ambiente externo como do interno à organização como impulsionadores de vantagem competitiva: a teoria da competição baseada em competências (CARBONE et al., 2009). Tal teoria tem em sua base o conceito de competências essenciais supracitado e considera que para o alcance de vantagem competitiva as empresas precisam identificar e construir competências (CARBONE et al., 2009; LIMA e ROCHA, 2012; GHEDINE, 2015).

De acordo com Knapik, Fernandes e Sales (2020), a gestão por competências é um sistema de gestão que distingue competências expressivas à estratégia organizacional e as articula aos processos de gestão de pessoas. Assim, gera-se oportunidade de impulsionar o desenvolvimento dos indivíduos e da organização, bem como de permitir o alinhamento dos objetivos estratégicos do negócio com o desenvolvimento dos trabalhadores e consequente melhoria nos resultados.

Deste modo, compreende-se que para serem competitivas, as empresas precisam investir em ações estratégicas inovadoras que promovam o desenvolvimento de competências e conhecimentos.

4. Inovação em processos de gestão de pessoas baseados em competências

O modelo de gestão por competência tem a capacidade de englobar e orientar todos os outros subsistemas de recursos humanos (SCHUTTE; BARKHUIZEN; VAN DER SLUIS, 2015; ROSA *et al.*, 2015). Esse modelo de gestão tem se fortalecido na busca das organizações por atender demandas originadas da era do conhecimento, onde o desenvolvimento de competências está relacionado ao alcance das metas empresariais (GIOVELLI, 2012; RUZZARIN, 2006; VILAS BOAS, 2009).

Os responsáveis pelos recursos humanos nas organizações devem desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para colocarem a gestão por competências em prática. Assim, esse modelo de gestão necessita do aprimoramento do próprio gestor de pessoas (GIOVELLI, 2012; RUZZARIN, 2006; VILAS BOAS, 2009).

O mundo está sofrendo constantes transformações a todo momento, gerando uma demanda das organizações a se adaptarem ao contexto atual para conseguirem alcançar significativas vantagens competitivas (WOOD JR., 2009). A gestão por competências tem a capacidade de desenvolver aspectos imprescindíveis para o diferencial organizacional (FERNANDES, 2013; GIOVELLI, 2012; ROCHA-PINTO, 2007).

Ferrazza, Cunha e Pinto (2012) salientam a relevância da gestão por competências ao revelarem que existe um significativo número de publicações relacionadas a esse modelo. Porém, durante esse estudo foi constatada uma escassez de conteúdos relacionados à inovação das práticas da gestão por competências, fato que sugere um dos aspectos da relevância dos resultados da presente pesquisa.

Frente ao processo de mudanças, o modelo de gestão de competências deve se manter atualizado e antecipado às demandas. Isso porque diferentes competências são valorizadas ao longo do tempo, e a expectativa é que algumas capacidades que são primordiais atualmente serão alteradas ou complementadas nos próximos cinco anos. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

5. Metodologia

Esta pesquisa foi efetuada, em uma primeira etapa, por meio da realização de um levantamento bibliográfico sobre o tema e, em uma segunda etapa, em pesquisa de campo para fins de verificação. A abordagem adotada foi de natureza qualitativa, a qual, segundo Yin (2016), busca a caracterização dos fatos e sua compreensão a partir do ponto de vista e das percepções dos sujeitos envolvidos, privilegiando sua subjetividade.

Além disso, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, quanto aos fins, para Vergara (2016), já que pretende destacar as principais inovações verificadas nas práticas de gestão de pessoas por competências das organizações estudadas, sem a pretensão de explicar os motivos que induzem a sua ocorrência.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro foi elaborado especificamente para esta pesquisa. Tais entrevistas partem de perguntas básicas que se apoiam em teorias e hipóteses de interesse da pesquisa, mas oferecem amplo campo de interrogativas, conferindo espontaneidade ao entrevistado e trazendo possibilidade de novas formulações ao entrevistador (TRIVINÓS, 1996).

As entrevistas foram realizadas com vinte profissionais de gestão de pessoas de organizações privadas brasileiras, partindo-se do pressuposto que tais organizações apresentam soluções interessantes e inovadoras na área de Gestão de Pessoas. A seleção da amostra se deu pelo critério de acessibilidade o qual contempla, conforme define Vergara (2016), o convite a pessoas da rede de relacionamentos dos pesquisadores que se dispõem a participar.

As entrevistas ocorreram de modo virtual, no período de novembro de 2021 a março de 2022, por meio de plataformas de comunicação *online* (Zoom ou Meet), tendo em vista as restrições da pandemia da Covid-19 e ainda o fato de as organizações pesquisadas estarem dispersas em diversas regiões do país. Foram gravadas com o consentimento dos participantes e posteriormente transcritas.

O método utilizado para tratar os resultados foi a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2020), consiste em um conjunto de técnicas de análise das informações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Assim, busca-se a interpretação dos dados à luz do referencial teórico adotado. As categorias de análise foram definidas *a posteriori*, com base nas transcrições das entrevistas realizadas.

Os relatos dos entrevistados viabilizaram identificar perspectivas comuns, principalmente, por se perceberem especificidades de interpretação da temática ou aplicabilidade aos processos de trabalho. Com isso, foi possível delimitar como categorias de análises:

Quadro 1: Categorias de análise à luz do referencial teórico levantado

Categorias	Autores
Gestão por competências considerada como inovação em gestão de pessoas.	Albini, Peres e Almeida (2021) Lima e Fischer (2016) Ribeiro et al. (2016) Carbone et al. (2009) Lima e Rocha (2012) Ghedine (2015)

Subutilização ou não utilização da gestão por competências.	Knapik, Fernandes e Sales (2020)
Gestão por competências na atração e desenvolvimento como vantagem competitiva para o negócio.	Genari e Macke (2018) Fernandes (2013) Giovelli (2012) Rocha-Pinto (2007)
Integração entre estratégias de gestão de pessoas e inovação.	Ferreira et al. (2016) Horta, Demo e Roure (2012) Parolin e Albuquerque (2008) Knapik, Fernandes e Sales (2020)
Gestão do desempenho por competências	Cavalcante e Renault (2018) Ribeiro et al. (2016)
Remuneração por competências	Cardoso (2006)
Limitadores e benefícios da gestão por competências	Montezano, Medeiros, Pinheiro e Oliveira (2019)

Fonte: elaborado pelos autores

A partir das categorias delineadas, os dados coletados nas entrevistas foram submetidos a uma análise de conteúdo, conforme será apresentado na próxima seção.

6. Análise e discussão dos resultados

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram realizadas 20 (vinte) entrevistas com profissionais que atuam na área de Recursos Humanos em empresas que adotam práticas interessantes e inovadoras em gestão de pessoas. A gestão por competências considerada como uma atuação contemporânea e inovadora na gestão de pessoas, conforme aponta Ribeiro et al. (2016), foi observada no relato de 90% dos entrevistados, mesmo que parcialmente, como pode ser notado a seguir:

...ela (a gestão por competências) é a grande norteadora das organizações e não é diferente aqui na empresa, no que diz respeito a essa gestão de pessoas. (Empresa 1)

A gestão por competência na empresa está em andamento há mais ou menos 6 anos. (Empresa 6)

...a gente conduz nossas ações muito baseadas nas competências. [...] as competências são amplamente divulgadas internamente. (Empresa 5)

Já existia um modelo [...] e agora estamos entrando com um modelo novo. (Empresa 16)

Nós fizemos o mapeamento de competências já há 9 anos e vamos revisar esse ano agora. (Empresa 18)

Conforme apresentado por Lima e Fischer (2016), a inovação nas práticas de Recursos Humanos torna-se, mais que uma tendência, uma questão de sobrevivência. Albini, Peres e Almeida (2021) também afirmam que a gestão por competências é relativamente nova no Brasil e já é considerada sinônimo de boa prática de gestão. Sendo assim, pôde-se perceber, nas entrevistas, que as empresas que adotam gestão por competências consideram-se acompanhando fortemente as diretrizes e tendências do mercado, sendo até considerada uma inovação.

A gente tem hoje um setor de inteligência corporativa que fica exatamente estudando as tendências do mercado. A gente tem também um setor de inteligência e inovação, eles também ficam ligados nisso. E os setores se comunicam, se conversam pra gente poder desenhar o constante desenho desse mapa de competências que o mercado está exigindo pro agora e pro amanhã. (Empresa 9)

Então, a base das competências da empresa, elas trazem um olhar de uma empresa unificada. Elas são construídas, dentro da nossa área de recursos humanos mundial, fazendo as conexões com o nosso jeito, onde a gente quer chegar e principalmente muito antenada com as tendências de mercado. (Empresa 1)

Aqui eles (os gestores) são bem inovadores. Gostam de trazer novos conhecimentos. [...] tem algumas inovações tecnológicas aqui que a gente utiliza. É bem inovadora neste ponto. (Empresa 20)

Em relação às práticas de gestão por competências adotadas, percebe-se que nem todas as organizações estudadas as aplicam em seus processos de recursos humanos. Segundo Knapik, Fernandes e Sales (2020), os modelos de gestão por competências têm sido subutilizados em decorrência de algumas questões: a) o conceito de competências organizacionais não é adequadamente trabalhado; b) falta de tempo para estruturação do modelo de gestão por competências; c) implementação de modelos prontos de outras organizações; d) foco em modelos de competências gerenciais, desconsiderando técnicas de processos essenciais; e e) ocorre uma institucionalização dos modelos de gestão sem o respaldo conceitual adequado. Isso pode ser evidenciado quando os respondentes falam:

Então, para gerir competências é complicado pra gente - falando assim parece até muito duro -, porque é difícil a gente encontrar profissionais com competência que estejam no nosso... é ... nas nossas lojas. A gente ouve muita reclamação, muito questionamento de como fazer. A conta é muito difícil de ser resolvida porque os salários são muito baixos e a formação acadêmica é muito pequena. Então, a gente faz um trabalho de gestão mais o proprietário da loja junto com o funcionário no dia a dia. (Empresa 10)

A gente não trabalha formalmente com gestão por competência. Só que eu estou em processo de criação, inclusive estava nesse estudo agora que é o seguinte, eu tenho certo pé atrás com gestão por competência, pelo medo daquela questão de você rotular. Eu acho que é um medo comum e eu já estudei algumas pesquisas, alguns formulários, alguns padrões, algumas ferramentas que têm no mercado também. Mas até hoje não encontrei uma que eu acho que vai condizer com a nossa cultura, sabe? (Empresa 2)

Então, assim, quando a gente fala de um negócio em família, a gente atribui as competências de um cargo às pessoas e isso. A empresa vem crescendo. Esse último ano a gente teve um crescimento muito forte, então estamos remodelando a nossa estrutura. Em 2021, a gente trouxe uma consultoria externa para que ela pudesse nos ajudar a desenvolver as ferramentas de RH. Então a gente montou um plano de desenvolvimento avaliado nos nossos seis valores e ele se desdobrou em competências, e ele vai ser aplicado nos diferentes níveis da nossa hierarquia. Mas esse é um projeto que vai ser tocado agora em 2022 pela nossa gerente de gente. (Empresa 14)

De qualquer forma, quando a utilizam, os principais processos executados com base em competências são recrutamento e seleção, seguido de treinamento e avaliação de desempenho, como pode-se observar a seguir.

Quando a gente fala de gestão por competências, o que a gente já conseguiu atribuir neste contexto dentro da nossa realidade: o processo seletivo já é feito com base em competências, no que a gente entende como necessidade básica, necessidade essencial para o candidato ocupar aquela vaga. [...] A gente está no processo de construção também do nosso processo de desenvolvimento, de formação continuada. Então, quando a gente fala em gestão por competência, hoje nossa atuação está muito focada na seleção, na atração e no desenvolvimento de pessoas. (Empresa 9)

Nós temos uma área específica de trabalho que é o recrutamento e seleção e a gente tem evoluído as avaliações de desempenho para competência. (Empresa 11)

A gente conduz nossas ações muito baseadas nas competências. Nós temos aqui estratégia de educação corporativa que é orientada por competências. Temos ações divididas por academias, cada uma delas possui um grupo de competências específicas de desenvolvimento, temos um programa comercial todo orientado por competências que são competências voltadas para a área comercial específicas daquele público. E para o nosso programa de liderança em especial, né, a gente possui um ciclo de avaliação a cada dois

anos para analisar o nível de maturidade nas competências dos nossos líderes. (Empresa 5)

Segundo Genari e Macke (2018), enfatizar os componentes de atração, retenção e desenvolvimento mostra-se como uma forma de proporcionar vantagem competitiva sustentável para a organização, por meio das pessoas. Assim, as empresas que conseguem efetivar a gestão por competências de forma sistêmica na gestão de pessoas podem estar em destaque no mercado. Essa prática pode ser evidenciada nos seguintes relatos:

Então a gente consegue, a partir deste norte das competências, trazer essa unicidade dos nossos empregados dentro da organização e a gente consegue, ano a ano, processualmente falando, perceber a curva de desempenho, a curva de evolução dessas pessoas e que traz na subsequência os *inputs* do nosso *pipeline* de liderança, de possibilidade do que a gente precisa estar mais visionário no mercado, quem são os profissionais que a gente precisa trazer. Hoje mesmo acabou de ser anunciada uma grande ampliação nossa. (Empresa 1)

A forma que a gente tem de tangibilizar a cultura para os colaboradores é através do modelo de competência, e aí, o modelo de competência, ele passa por diversos subsistemas de RH, desde a porta de entrada, no momento de recrutamento e seleção até o momento do desligamento. Porque ele é a forma de tangibilizar essa cultura que aparece aí nos valores, para que as pessoas consigam vivenciar no dia a dia. [...] a gente já faz parte há mais de 10 anos do Great Place to Work, somos uma empresa premiada, né? Então, a gente tem muito cuidado com os nossos colaboradores. (Empresa 6)

A gente está contratando porque a gente está crescendo. O turnover e o absenteísmo nosso é muito baixo. (Empresa 20)

Parolin e Albuquerque (2008) reforçam que a integração entre estratégias de gestão de pessoas e inovação possibilitam espaço para a criatividade por meio de práticas de valorização das pessoas e de seus resultados na organização. Neste sentido, as empresas que adotam a gestão por competências como estratégia de integração dos processos de gestão de pessoas e de valorização de pessoal podem evidenciar impactos positivos. Nota-se nos seguintes relatos:

A gente entender a cultura da empresa, que tem muito a ver com os motivadores [...], o resultado é gigante. Meu índice de demissão voluntária é zero. A empresa tem 9 anos, ninguém nunca pediu pra sair. A retenção de talentos é um indicador, um objetivo estratégico muito forte. Esse é o nosso modelo de gestão por competência. Tem tudo com clareza, inclusive nos *softwares* que a gente utiliza. São 3 partes: gestão estratégica, gestão de processos e gestão de pessoas, no centro a cultura. (Empresa 13)

Nós iniciamos uma jornada de cultura no final de 2019, onde a gente traz um reflexo das 10 macro competências da empresa numa tradução de cinco comportamentos esperados para nossa cultura Brasil. E para nós, foi um movimento muito importante e que a gente entendeu que era uma necessidade nossa. E aí esse é um ponto que talvez seja importante colocar. A gente tem a liberdade para fazer a leitura, para entender o que o negócio precisa. E muitas vezes a gente consegue, inclusive, levar uma influência. Esse é um caso que a gente tem muito orgulho de dividir com vocês, porque os outros países têm solicitado, pedido muito para fazer *benchmarking* para entender um pouco o que que é essa jornada de cultura. E aí tem um jeito um pouco nosso, 'do Latino, né?', daquela paixão de querer fazer tudo diferente com muito zelo, muito cuidado e querer fazer. (Empresa1)

Mas nós temos aí, momentos que vão desde o enaltecimento de eventos, obviamente, pontuais que trazem para as pessoas um descolamento de uma rotina. Então, todos os eventos, as datas comemorativas de enaltecimento, a gente traz algum tipo de interação. [...] E também com forte apoio da nossa gerência de comunicação. Eles nos apoiam fortemente nos eventos, nas iniciativas, no engajamento desse colaborador a participar, a sair da sua esfera de rotina, trabalho, tarefas e trazer isso. (Empresa 8)

Esse ano, a gente está entrando com competências novas que estão bem mais voltadas à parte de conexão entre pessoas, eu líder do meu trabalho, as competências funcionais, que são as práticas do dia a dia. Mas a gente está entrando com um modelo novo de competências esse ano. (Empresa 16)

Em relação a como as práticas de gestão por competências têm sido operacionalizadas pelas empresas, nota-se que há particularidades entre as organizações. Entretanto, para facilitar o processo de gestão por competências são utilizadas tecnologias para integração de informações. No âmbito dos processos de recrutamento e seleção, destaca-se:

Já tem dois anos que a gente trabalha com uma plataforma com inteligência artificial, então, todo nosso processo é uma ferramenta que possibilita os candidatos na realização de todo o processo seletivo. Então, ele tem lá a candidatura dele, o perfil das vagas, ele faz toda parte de teste avaliação técnica, entrevista gravada que esse é um diferencial, porque a partir da entrevista gravada os gestores podem assistir a entrevista e serve como uma base para o processo seletivo final com gestores. Tem vídeo, a gente faz videoconferência, muitas entrevistas por vídeo, adotamos recentemente o processo de entrevista às cegas, acho que isso é cada vez mais, é o processo que a questão do reforço de uma das ações da diversidade. (Empresa 5)

A gente utiliza muito o *LinkedIn*, nosso time de recrutamento utiliza muito *LinkedIn*. [...] Faz *talent acquisition*, pesquisa, traz os candidatos, são três candidatos para entrevista final, e aí decide por 1 ou 2 vagas. (Empresa 7)

Então, no momento do recrutamento e seleção quando as pessoas se aplicam, a gente tem uma plataforma de cadastro de currículos, que ela trabalha com a metodologia de *fit* cultural. Então a gente usa esse processo para fazer uma triagem inicial mais ágil. E a pessoa responde algumas perguntas relacionadas com nosso modelo de competência, dos nossos valores e isso traz para a gente um *rate* de aderência à nossa cultura. A partir desse *rate* de aderência, essa pessoa é convidada para o processo seletivo, obviamente se ela tinha esse e outros requisitos do processo seletivo. E aí é aferida através de uma entrevista por competência conduzida com outros analistas do meu time, para poder testar, através de *cases*, a aplicabilidade daquela competência que a pessoa obteve através do teste *online*. A partir disso, a gente estabelece aí o percentual de adesão à cultura da empresa... (Empresa 6)

Nós temos uma plataforma que se chama *Qulture Rocks*, a qual todo mundo tem acesso [...]. A partir dessa plataforma, nós colocamos semanalmente, por exemplo, na segunda-feira chega um e-mail para nós enumerarmos nossas prioridades de 1 a 3, as nossas demandas da semana. E toda sexta-feira mostrar para a plataforma, comparar quais foram nossos sentimentos. Se a gente ficou muito feliz, qual foi o motivo. Se ficou triste. Se ficou neutro.” (Empresa 17)

Já em relação à educação corporativa, há práticas interessantes baseadas em competências, que podem ser consideradas inovadoras, visto a especificidade do contexto e a forma de abordagem, conforme apresentado a seguir:

Nós temos aqui estratégia de educação corporativa que é orientada por competências, temos ações divididas por academias, cada uma delas possui um grupo de competências específicas de desenvolvimento, temos um programa comercial todo orientado por competências que são competências voltadas para a área comercial específicas daquele público. E para o nosso programa de liderança em especial, né, a gente possui um ciclo de avaliação a cada dois anos para analisar o nível de maturidade nas competências dos nossos líderes. (Empresa 5)

Mas falando de gestão de educação de colaboradores, nós temos dentro do sistema um forte apoio através da faculdade (nome da empresa), esse é um grande apoiador para

movimentos de desenvolvimento. A faculdade (nome da empresa), ela traz dentro da sua essência, da plataforma, da sua organização diversos e inúmeros conteúdos. Então assim, desde o momento em que esse colaborador entra, o primeiro contato com capacitação é o movimento de *onboarding*, de integração, ali com RH e a partir dali ele já é remetido e apresentado para faculdade (nome da empresa), que é esse nosso maior apoio de desenvolvimento contínuo. (Empresa 8)

Então, a gente tem uma universidade corporativa que fica sediada em Caxambu. E ela tem uma oferta bem ampliada de recursos, cursos e treinamento voltados para as nossas competências e naturalmente competências técnicas. [...] Aqui na nossa universidade, a gente tem as trilhas funcionais, por exemplo, a área de finanças, comercial. Esse ano, em especial, a área de desenvolvimento criou uma nova academia de liderança. (Empresa 1)

Conforme apresentado por Cavalcante e Renault (2018), a gestão de desempenho por competências envolve o diagnóstico das competências, definição de indicadores de desempenho, diagnóstico das competências a serem desenvolvidas e avaliação ou *feedback*. A partir dessa premissa, pode-se observar que há práticas distintas nas organizações pesquisadas em relação ao processo de avaliação de desempenho.

A gente tem uma quantidade de itens que a gente avalia nos profissionais, que são as (competências) institucionais, aquilo que a gente definiu como base para a descrição de cargo e pra gente acompanhar o profissional nessa evolução. Então o que a gente faz? A descrição de cargo é voltada para as competências institucionais e essas competências têm que ser balizadas e avaliadas na avaliação de desempenho que é feita anual. Pra fazer exatamente o crescimento do profissional. E junto a essa situação, a partir do momento em que uma das competências não está sendo realmente bem elaborada, a gente criou o plano de desenvolvimento individual que é o PDI. A gente automaticamente... por exemplo, o funcionário está deixando de realizar uma daquelas competências institucionais que a gente projetou pra ele, então na hora da avaliação de desempenho vai ter um ponto negativo naquela situação, então a gente vai fazer o PDI dele e vai acompanhar ele novamente na próxima e ver se realmente a competência já foi definida. A gente acompanha as competências dele nesse sentido. (Empresa 12)

A gente tem um *software* específico. É a avaliação de desempenho que a gente chama de avaliação de desempenho com conceito de avaliação por competência. Esse *software* foi a gente mesmo que desenvolveu. Perceba que para cada colaborador a gente tem dividido grupos de competências: competências técnicas e competências de negócios. Dentro dessas competências, eu tenho subgrupos de competências. Para cada grupo de competências, eu tenho uma pergunta para fazer. Aí tem a autoavaliação. Cada pessoa vai dizer se para essa pergunta ela atende, não atende, atende parcialmente, supera ou supera parcialmente. O foco é atingir 3 que é o atende. Se atingir mais que 3 é superação, se atingir menos gera *gap* de desenvolvimento. E aí depois é a avaliação gerencial que é o gerente dele. A gente não aplica a avaliação 360°. Por que a gente não aplica a 360? Porque a gente acredita que a 360 agrega muito pouco. No processo de avaliação, a gente utiliza o conceito francês de competência. Não me interessa se você tem formação, se você tem conhecimento, se você tem experiência. Me interessa quanto você entrega, que é o modelo francês. E quando não entrega, gera *gap*. E quando gera *gap*, eu preciso desenvolver, eu preciso treinar. E quando eu preciso treinar, aí eu preciso saber se falta conhecimento, se falta experiência ou se falta atitude – e aí eu utilizo o modelo americano pra gerar o PIDE, plano individual de desenvolvimento. Pra cada um desses *gaps* tem que ser feito um PIDE, um plano de ação. A partir do PIDE a responsabilidade é do colaborador, não é da empresa. (Empresa 13)

A gente tem profissionais com várias ramificações, então são várias *skills* que a gente tem. Hoje mesmo eu estava fechando as avaliações de todo mundo do meu time, então eu encerrei essas avaliações, a gente tem todo um sistema, todo um controle dessas avaliações. Faz parte do processo eu ter uma reunião *one a one*, que dura meia hora para

falar com eles de como foi o ano passado, o que a gente espera, quais são as recomendações e os desafios para 2022 e formalizo essa conversa na ferramenta. Uma coisa que a gente está se planejando é para os *goals* que são as metas para 2022. Então, eu com todo o meu time de líderes da minha equipe desenhamos quais serão os *goals* que a gente vai ter para cada profissional e vai compartilhar com eles. Por exemplo, o profissional X, vai ter esses *goals* que vai ter que seguir e colocar na ferramenta como isso está se desenvolvendo. Esses *goals* são baseados tanto nas *hard* como nas *soft skills*. São vários níveis de metas. (Empresa 15)

Nós temos os nossos *follow ups*, que é uma reunião de 30 minutos na semana, só pra comentar sobre a nossa demanda da semana, se eu preciso de alguma ajuda, quais são meus sentimentos em relação a isso. Mas nós temos também o nosso *one a one*, que é realmente pra comentar realmente sobre o nosso plano de carreira. Pra comentar sobre desenvolvimento, quais foram os principais pontos que eu me desenvolvi dentro daquele mês, o que eu preciso me desenvolver ainda e até mesmo pensando lá na frente pra nossa avaliação semestral que ocorre a cada 6 meses na empresa. Como acontece nossa avaliação? Nós somos obrigados a escolher no mínimo 5 pessoas e no máximo 10. Não necessariamente da nossa área, mas que lidamos diretamente com[...] é como se fosse uma avaliação 360, não chega a ser uma avaliação 180. Porque, além dessas pessoas, é obrigatório você se autoavaliar e também eu preciso avaliar minha coordenação. Existe um plano de carreira vinculado à avaliação de desempenho. A cada 6 meses, dependendo do projeto e do seu desempenho, você pode ganhar um aumento salarial ou até mesmo uma promoção. (Empresa 17)

Segundo Cardoso (2006), a remuneração por competências considera o conjunto de competências empregadas por uma pessoa para realizar as tarefas. Para o autor, sua operacionalização abrange a definição de processos e carreiras, reconhecimento das competências que compõem o sistema, processo de avaliação por competências, atribuição de valor às competências e administração do plano de desenvolvimento. As práticas de remuneração baseadas em competências que se destacam são:

Primeiro o que nós fizemos? Nós nos posicionamos estrategicamente. Aonde eu quero me posicionar no mercado? Nós pegamos um método, em uma empresa que faz isso, e avaliamos todos os nossos cargos para saber o tamanho do meu quadro. Pra eu ter uma equidade interna. O que é isso? Cargos de mesmo peso com a mesma remuneração. Porque não é pelo nome do cargo. Ah, o analista financeiro e o analista de RH. Qual que é mais? Não interessa o nome. Se eles tiverem o mesmo peso dentro do método, eles vão apontar para uma mesma remuneração. E depois deste trabalho feito, nós olhamos pro mercado. Todo ano a gente vai no mercado e estrategicamente nos posicionamos na mediana do mercado. Então, eu não quero ser a empresa que mais paga, nem a que menos paga. Eu estou na mediana. De quais empresas? Eu escolhi 30 empresas que são empresas grandes, que competem comigo. [...] E a minha remuneração variável me posiciona no terceiro quartil. Um pouco mais agressivo. (Empresa 18)

A gente trabalha aí com os pilares da remuneração de pizza. Benefício variável compoendo aí esse conjunto. E a gente tem um programa que fecha com a questão da sucessão, que é de gestão de meritocracia. Então, com base na remuneração, anualmente a gente abre um círculo depois sair do depósito que é gestão de meritocracia, onde cada gestor entra no sistema e ele faz o planejamento de com base em reconhecimento e mérito mesmo. A proposta é que ele diferencie a sua equipe. (Empresa 5)

A avaliação de desempenho impacta na remuneração variável. A gente tem um programa de bônus chamado AIP que é *Annual Incentive Plan*, que é um programa Global. Então, o resultado do mundo da empresa impacta aqui no Brasil. Para vocês terem uma noção, em 2019, a gente teve um resultado ok e fomos super impactados pelo estado Global. Então, nosso multiplicador foi 124%. Então, esse foi um resultado bom. Ano passado, a gente teve um resultado ruim. A América Latina foi excelente, mas fomos impactados pelo resultado Global. Nosso multiplicador foi 75%, a gente foi prejudicado. Esse ano, a

tendência está sendo também de ser um super resultado, em torno de 130%. Então, essa escala de cinco que eu falei com vocês, ela impacta no multiplicador do bônus. Então, se o cara é o *rate 1*, multiplica por 0, ele não ganha bônus. Se ele é *rate 2*, multiplica por 0,5, ou seja, pega o número de salários vezes o percentual que ele tem de bônus vezes multiplicador da empresa vezes metade do bônus. Se é um *rate 3*, ele ganha 100% de bônus. Se é o *rate* quatro ele ganha 115% do bônus. E se é *rate* cinco, ele ganha 125% do bônus. (Empresa 7)

Aí eu uso a avaliação de competências pra fazer o mérito. O que é o mérito? Andar na faixa salarial. Aí é salário que anda. Uma vez por ano nós temos um exercício chamado planejamento salarial, onde a gente pega o orçamento da empresa que é um limitante, e eu não posso ter o descumprimento do código de conduta e valores da empresa, senão eu não sou elegível. Porque eu tenho que ter me desenvolvido, tenho que ter também a parte comportamental. E aí a gente elege as pessoas pra receberem esse mérito. Não tem dinheiro pra todo mundo. Então como é que você faz? As pessoas que estão mais no começo da faixa salarial e que estão mais desenvolvidas devem andar mais rapidamente na faixa salarial. E aquelas pessoas que estão com potencial já avaliado para serem futuros... carreira na empresa, sucessão, a gente também anda na faixa salarial pra retenção. (Empresa 18)

Silva et al. (2013) reconhecem como limitadores para a implantação da gestão por competências nas organizações as dificuldades dos gestores e demais membros da empresa em aprender a nova forma de trabalhar, as resistências do indivíduo, o clima e a cultura organizacional. Neste estudo, como limitações pelas práticas adotadas, na percepção dos entrevistados, é possível enfatizar:

Então, gerir competência de forma geral, não me atende. Pode ser que atenda, mas eu tô indo por esse caminho, procuro esse caminho para criar a ferramenta e colocar ele na prática, como processo de decisão do gestor. Mas é uma coisa bacana. (Empresa 2)

A mudança cultural que a empresa está vivendo, esse talvez seja o maior desafio das empresas, porque esses programas são todos muito bonitos, mas eles esbarram sempre na cultura do local, da instituição, e a gente é uma instituição de cinquenta anos que viveu por muito tempo com o mesmo comportamento. Eu até brinco que as pessoas aqui achavam que a instituição era pública, e estamos fazendo uma grande mudança na nossa cultura organizacional, só que isso é algo muito lento. Eu acho que o que a gente mais entende como bacana nesse processo é que a gente consegue hoje ver alguns comportamentos diferentes e alguns resultados já estão aparecendo, então isso é o que é mais interessante. (Empresa 9)

É claro que existe um modelo a ser seguido. Mas, não sei se é infelizmente ou felizmente, é muito mais na questão não formal, do que uma formalidade de cumprimentos. Existe meta, existe processo, existe. Mas é muito mais no dia a dia. (Empresa 10)

Já como benefícios, Montezano, Medeiros, Pinheiro e Oliveira (2019) apontam melhorias no desempenho individual e organizacional, bem como na alocação de pessoal: desenvolvimento de pessoal; maior envolvimento com o trabalho; melhoria no clima organizacional; alinhamento estratégico; e possibilidade de gestão de carreira. As possibilidades percebidas pelos entrevistados a partir das práticas de gestão por competências são diversas. Pode-se realçar:

Como a gente tem o nosso mapa estratégico que é triannual. A gente acabou de passar pela revisão do nosso planejamento estratégico. A ideia é que essas competências conversem também. Então, a gente sempre olha lá, porque o nosso maior desafio, pra área de RH especificamente, tanto para aqui quanto para outras empresas é a gente ser reconhecido como uma área estratégica. E não mais um tirador de pedidos. Então, todas as ações que nós pudermos nos antevermos em relação às necessidades do cliente interno, a gente tem caminhado nesse sentido... então a gente tem olhado pra missão, visão, valores e objetivos

estratégicos da organização pra um desdobramento do planejamento estratégico. Então, por isso que a gente está neste momento de revisão destas competências. (Empresa 19)

Somos uma empresa de 65 anos, nosso negócio começou em família e a gente tem esse valor enraizado que é trazer esse pertencimento a cada colaborador do nosso grupo, para que saiba que ele faz parte da nossa família, você ajuda a construir a nossa história. [...] Aqui dentro a gente tem uma cara muito grande de *startup*, a gente é uma *construtech*, então, nosso lema é um por todos e todos por mil. A gente tem a meta das mil lojas, então a gente tem a meta de crescimento e expansão muito grande. E até a nossa estratégia de gente e de remuneração tem que ser bem avaliada para o momento que a gente está vivendo e que a gente vai viver ao longo de alguns anos que no nosso planejamento seria até 2024 e 2025. (Empresa 14)

Nós definimos o modelo de competências da empresa para todos os cargos, desde os operacionais até o presidente da empresa, por níveis de complexidade. À medida que os níveis vão aumentando, quanto mais abstrato o cargo, mais complexa a competência requerida. Quanto mais padronizado o cargo, mais simples ele é, menos complexidade. E aí, uma vez por ano, nós fazemos avaliação dessas competências para identificar o estágio de desenvolvimento dos profissionais. E com esse material de competências, nós usamos para fazer o plano de carreira e sucessão. Que ali as pessoas que estão com competências maiores poderiam assumir desafios maiores também. Ou para desenvolvimento. (Empresa 18)

Por fim, cabe ressaltar que, a partir dos relatos dos entrevistados, a gestão por competências é percebida como, de fato, uma prática inovadora em gestão de pessoas, porém suas práticas ainda estão em desenvolvimento em grande parte das empresas pesquisadas. Isto indica para uma tendência de manutenção e aprimoramento dos modelos e práticas de gestão por competências, e uma necessidade de maior propagação desta temática entre as organizações e não somente no meio acadêmico.

7. Considerações finais

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de identificar as principais tendências observadas nas práticas de gestão de pessoas por competências em 20 organizações que adotam boas práticas de Recursos Humanos, a fim de responder a questão norteadora se, de fato, as organizações brasileiras estão adotando práticas inovadoras de gestão de pessoas com foco em competências.

A partir da realização de uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de RH de 20 organizações de trabalho privadas, foi possível identificar as práticas de gestão por competências que vêm sendo aplicadas no mercado, trazendo um caráter inovador para a gestão, e sendo consideradas como um diferencial competitivo para as organizações - o que garante o atendimento do primeiro objetivo específico proposto por este trabalho.

Os dados de campo permitiram, ainda, caracterizar os desdobramentos sobre as práticas de gestão de pessoas baseada em competências nas organizações, especialmente no que se refere aos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração. Assim, foi possível atender ao segundo objetivo específico proposto na medida em que foram apresentados como tais processos de gestão de pessoas têm sido operacionalizados e quais os principais diferenciais apontados em termos de inovação.

Entretanto, apesar dos avanços ocorridos, os modelos de gestão por competências adotados por algumas organizações pesquisadas mostraram-se incipientes, sugerindo a necessidade de ajustes em sua elaboração, especialmente pelo fato de restringir o modelo de competências a um ou dois processos apenas, não abrangendo a toda a gestão de pessoas. Isto configura limites e possibilidades pelas práticas adotadas que são percebidos pelos entrevistados – terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Com relação às limitações desta pesquisa, salienta-se que a amostra investigada ficou restrita. Sendo, então, uma oportunidade para pesquisas futuras a realização desta investigação com uma amostra maior e mais abrangente.

Outra limitação reside no fato de que a seleção do referencial não esgota os modelos existentes de gestão por competências existentes na literatura e que poderiam ser enquadrados neste contexto. Além da escassez de referenciais teóricos que abordassem a correlação entre as variáveis pesquisadas (inovação e gestão por competências). Tal fato sugere um dos aspectos da relevância dos resultados do presente estudo, bem como indica novas oportunidades de pesquisa no futuro.

Referências

- AGARWALA, T. Prática inovadora de recursos humanos e comprometimento organizacional: uma investigação empírica. In **The International Journal of Human Resource Management**, v. 14 n. 2, p. 175-197, 2003.
- ALBINI A, PERES AM, ALMEIDA ML. Contributions of the Simplified Competency Management Model to a Municipal Health Secretariat. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. v. 29 n. e3429, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3385.3429>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- ALIAGA, O. A. **A study of innovative human resource development practices in Minnesota companies**. Tese de Doutorado em Psicologia. Faculty of The Graduate School of the University Of Minnesota, 2005.
- ARAÚJO, Ionara Coelho et al. Indústria 4.0 e seus impactos para o mercado de trabalho. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 4, p. 22326-22342, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/9370/7915>. Acesso em: 05 fev. 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5 ed. São Paulo: Edições 70, 2020.
- BOSMAN, N. et al. Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report. **Global Entrepreneurship Research Association, London Business School**, 2019. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report> . Acesso em: 03 mar. 2022.
- CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., LEITE, J. B. D. e VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARDOSO, L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: A visão dos profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 45-56, 2006.
- CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. Gestão por Competências: uma avaliação das práticas de gestão de pessoas em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. **RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. v. 15, n.2. Belo Horizonte, MG. ABR/JUN, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4541>. Acesso em: 16 mar. 2022.
- COSTA, A. C. A. da, BARROS, J. G. M. de, OLIVEIRA, A. C. de L., SAMPAIO, N. A. S., e SILVA, J. W. de J. (2020). Gestão por Competências em Recursos Humanos. **Research, Society and Development**, v. 9 n. 8. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5383>. Acesso em: 20 fev. 2022.

DE PRINS, Peggy; VAN BEIRENDONCK, Lou; DE VOS, Ans; SEGERS, Jesse. Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'. **Model. Management Revue**. v. 25, n. 4, p. 263-284, 2014.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/1679-3951-cebape-16-02-250.pdf>. Acesso em: 28fev. 2022.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas** (2ª ed). São Paulo: Atlas, 2016.

FERNANDES, B.H.R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERNANDES, B. H. R., BITENCOURT, C. C., e COMINI, G. M. (2021). Modelos de gestão por competências em organizações líderes no Brasil. **Revista de Administração Da UFSM**, v.14 n. 3, p. 458–477. <https://doi.org/10.5902/1983465935598>. Acesso em: 20 fev. 2022.

FERREIRA, Victor Cláudio Parabela, SANTOS, Antônio Raimundo dos; NASSER, José Eduardo e JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Gestão de Pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2016.

FERRAZZA, D. S.; CUNHA, D. L.; PINTO, M. D. Gestão por competências: a realidade vivenciada por empresas de consultoria em recursos humanos em Florianópolis/SC. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 36-52, 2012. <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742845004.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2022.

GENARI, Denise; MACKE, Janaina. Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Inovação de Produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**. v. 12, n. 33, p. 2508-2540, Set/Dez, 2018. Disponível em: DOI: 10.21171/ges.v12i33.2320. Acesso em: 12 mar. 2022.

GHEIDINE, T. (2015). Abordagem gestão por competências na construção da estratégia organizacional. **Revista alcance**, v. 22 n. 2, p. 278-297. Acesso em: 19 mar. 2022.

GIOVELLI, G.R.M. **Manual de gestão de pessoas e rh**. São Paulo: DCL, 2012.

GPTW. **Relatório Tendências em Gestão de Pessoas Brasil**. 2022.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patricia. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**. vol.16 n.4, Curitiba July/Aug. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000400005&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 24 fev. 2022.

JIMENEZ-JIMENEZ, DANIEL; SANZ-VALLE, RAQUEL. Innovation and human resource management fit: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 4, p. 364-381, 2005.

KNAPIK, J., FERNANDES, B.H.R. e SALES, S.S. Modelos de Gestão por Competências: Um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)**,

20(3), p. 1122-1131, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19713> . Acesso em: 20 mar. 2022.

KNAPIK, J., FERNANDES, B.H.R. e SALES, S.S. Modelos de Gestão por Competências: Um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)**, **20(3)**, p. 1122-1131, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19713> . Acesso em: 20 mar. 2022.

LAURSEN, K., e FOSS, N. J. Human resource management practices and innovation. In: Dodgson, M., & Gann, D. **Handbook of innovation management**. Oxford, UK: Oxford University, 2014. Press. Acesso em: 05 jul. 2022

LEEDE, J. De; LOOISE, J. K. Innovation and HRM: towards an integrated framework. **Creativity and Innovation Management**. v. 14, n. 2, p. 108-117, 2005.

LIMA, P. C. DE, A., LIMA, R. L. DE P., R., e SOUZA, M. G. **Departamento de recursos humanos - uma análise bibliográfica de sua evolução histórica nas pequenas empresas**. Instituto Federal Goiano, 2019.

LIMA, M. A. M. e ROCHA, B. P. L. (2012). Avaliação de Programas de Gestão por Competências: um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza-CE. **Organizações em contexto**, v. 8 n. 16, p. 167-195. Acesso em: 19 mar. 2022.

MANUAL DE OSLO. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Produção. Produção: **ARTI e FINEP**. 3. ed. 2005. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em 15 fev. 2022.

MJV TECNOLOGIA e INOVAÇÃO. **Innovation Trends Report 2022**. Disponível em: https://conteudo.mjv.com.br/hubfs/%5BBR%5D%20Report%20-%20Innovation%20Trends%20Report%202022/mjv_report_trends_espelhado_BR_2022_desktop-2.pdf. Acesso em: 20 mar. 2022.

MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. e FEITOSA, R. L. (2021). É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, edição especial, p. 761-776. Acesso em: 05 jul. 2022.

MONTEZANO, L.; SILVA, B.M. Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. **Revista Gest@o.Org**, v. 17, Edição 2, p. 184-201, 2019. ISSN: 1679-1827. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>. Acesso em: 16 mar. 2022.

MUZZIO, H. A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, set. 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/9373>. Acesso em: 15 mar. 2022.

NELSON, R. R. What enables rapid economic progress: What are the needed institutions? **Research Policy**, v. 37, n. 1, p. 1-11, 2008.

- OECD. Manual de Oslo. **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. Noruega. 2005.
- PARCIANELLO, J. A., BARROS, R. S. DO, FIGHERA, A., COSTA, V. M. F., e MABONI, L. A. (2017). Evolução da área de gestão de pessoas em uma instituição de ensino federal: do operacional ao estratégico. **Revista Sociais e Humanas**, v. 29 n.3, p. 56-79. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2317175822725>. Acesso em: 20 fev. 2022.
- PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. de. A Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação: o caso do Laboratório Herbarium. **Anais XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 1-15.
- ROCHA-PINTO, S.R. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5th Edition. New York: Free Press, 2003.
- RUZZARIN, R. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre, 2006.
- SANTOS, A. M. e FRANCO, S. A. M. (2018). A administração e o surgimento da gestão de pessoas. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 7 n. 2, p. 182-191.
- SCHWAB, Klaus. **A quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.
- SCHUTTE, N.; BARKHUIZEN, N.; VAN DER SLUIS, L. The validation of a human resource management professional competence model for the South African context. **Journal of Industrial Psychology**, v. 41, n. 1, p. 1-9, 2015. Disponível em: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1290/1837>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- SEECK, Hannele; DIEHL, Marjo-Riitta. A literature review on HRM and innovation—taking stock and future directions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 6, p. 913-944, 2017.
- SERAFIN, V. F.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F.; ROTTA, C. e PHILERENO, D. C. (2022). Innovation and human resources practices in companies of southern Brazil. **Revista de Administração UFSM**, v. 15, n. 1. p. 37-61. Acesso em: 05 jul. 2022.
- DA SILVA, Elaine; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. **Informação & Informação**, v. 23, n. 1, p. 450-466, 2018. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/27693>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TEIXEIRA, J. C. A. **A dinâmica de adoção de práticas inovadoras e o desempenho dos adotantes: um estudo na indústria brasileira**. Tese de Doutorado em Administração, NPGA/ EA/Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TIGRE, P.B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TREFF, Marcelo. **Gestão de Pessoas: olhar estratégico com foco em competências**. 1ª Ed. São Paulo: GEN Atlas, 2021.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas. 2011.
- ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. Are we there yet? What's next for HR?. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015.
- VALLADARES, P. S. D. D. A.; VASCONCELLOS, M. A. D.; SERIO, L. C. D. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- VILAS BOAS, A.A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- WOOD JR. T. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The Future of Jobs Report 2020**. Disponível em: <https://www3.weforum.org/maintenance/public.htm>. Acesso em: 7 mar. 2022.
- WYSE, R. M. Gestão de Pessoas: dos Primórdios à Atualidade. **Revista de Ciências Gerenciais**, 19(30), 29-33, 2015.
- YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

Recebido em: 31/03/2022

Aceito em: 18/07/2022

Endereço para correspondência:

Nome: Aretha Henrique Martins Salomão

Email: profarethamartins@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)