

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
NAYARA CRISTINA NICOLAU DA SILVA

GESTÃO DE CARREIRA BASEADA EM COMPETÊNCIAS

São Carlos
2025

NAYARA CRISTINA NICOLAU DA SILVA

GESTÃO DE CARREIRA BASEADA EM COMPETÊNCIAS

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Prof. Me. Luis Aparecido Paioli

São Carlos

2025

Nayara Cristina Nicolau da Silva ¹

Luis Aparecido Paioli ²

Resumo: O mercado de trabalho contemporâneo é marcado por mudanças rápidas e constantes, que exigem das organizações uma adaptação contínua a novos métodos e perfis desejados (Khanna e Palepu, 1999). Essas transformações impactam diretamente as práticas de emprego e a estrutura organizacional, conforme apontado por Guimarães (2003). Nesse contexto, a gestão de competências emerge como uma estratégia essencial para alinhar as habilidades dos colaboradores às metas organizacionais, focando no conhecimento, nas habilidades e nas atitudes, conhecidos coletivamente como CHA. Essa abordagem não apenas avalia o desempenho dos colaboradores, mas também permite a identificação de lacunas e do potencial individual, promovendo um ambiente propício ao aprendizado contínuo. O artigo em questão investiga como o desenvolvimento de competências pode fortalecer a trajetória profissional dos indivíduos, abordando sua importância, métodos de identificação, estratégias de desenvolvimento e elaboração de planos de carreira. Em um ambiente de trabalho dinâmico, a gestão de competências se torna fundamental para que tanto as organizações quanto os colaboradores possam prosperar, uma vez que tanto o mercado quanto as pessoas estão em constante evolução.

Palavras-chave: Organizações. Colaboradores. Competências, Carreira.

Abstract: The contemporary job market is characterized by rapid and constant changes, which require organizations to continuously adapt to new methods and desired profiles (Khanna and Palepu, 1999). These transformations directly impact employment practices and organizational structure, as pointed out by Guimarães (2003). In this context, competency management emerges as an essential strategy to align employees' skills with organizational goals, focusing on knowledge, skills, and attitudes, collectively known as KSA. This approach not only evaluates employee performance but also allows for the identification of gaps and individual potential, promoting an environment conducive to continuous learning. The article in question investigates how competency development can strengthen individuals' career paths, addressing its importance, identification methods, development strategies, and career planning. In a dynamic work environment, competency management becomes fundamental for both organizations and employees to thrive, as both the market and people are in constant evolution.

Keywords: Organizations. Employment. Competence. Career.

¹ Nayara Cristina Nicolau da Silva Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: nayara_silva@outlook.com.br

² Luis Aparecido Paioli. Docente na Faculdade de Tecnologia de São Carlos. E-mail: luis.paioli@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual é marcado por transformações constantes, com necessidades e utilidades mudando rapidamente. Em um ambiente de relações globais, os mercados se tornam mais amplos e competitivos. Segundo Khanna e Palepu (1999), um desafio persistente é o contexto institucional, sujeito a mudanças frequentes, inconstâncias e imprevisibilidade, tornando o ambiente organizacional complexo e difícil de analisar para a tomada de decisões. Isso, de certa forma, prepara as organizações para desafios contínuos.

Guimarães (2003) destaca que esse período resulta em mudanças significativas na estrutura de trabalho, afetando práticas de emprego, que impactam os cargos restantes e introduzem novas formas de contratos de trabalho; conteúdo e divisão de tarefas dos postos reestruturados; estrutura e configuração do trabalho; e relações de hierarquia e autoridade nas funções remanescentes.

A gestão de competências é uma abordagem estratégica que visa identificar, desenvolver e gerenciar as habilidades e competências dos colaboradores para alinhar com os objetivos da organização. Segundo Rohr (2022), especialista em gestão de pessoas, a gestão de competências surgiu para promover uma visão holística do desempenho dos colaboradores, acompanhando metas e medindo resultados quantitativos, além de compreender o potencial de cada indivíduo para atingir essas metas.

Essa abordagem envolve várias dimensões, como conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), essenciais para o desempenho eficaz no trabalho. O objetivo é identificar as competências essenciais que os colaboradores já possuem e as que precisam ser desenvolvidas para que desempenhem suas funções com eficácia. Além disso, a gestão de competências ajuda a identificar lacunas no desempenho e ajustar o desenvolvimento dos colaboradores para fortalecer seu potencial e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Como aponta Guimarães (2003), este período resulta em significativas alterações na estrutura de trabalho, relacionadas a práticas de emprego, conteúdo e divisão de tarefas, estrutura de trabalho e relações de hierarquia e autoridade. A gestão de competências é definida como um processo sistemático para identificar, desenvolver e gerenciar as habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para que os colaboradores desempenhem suas funções de maneira eficaz e contribuam para os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Costa (2018), a gestão de competências não é apenas uma ferramenta de recursos humanos, mas um componente estratégico essencial para o crescimento sustentável da empresa. A gestão de competências é uma abordagem estratégica que alinha as habilidades

e atitudes dos colaboradores com os objetivos organizacionais, promovendo um crescimento sustentável e competitivo.

O objetivo deste artigo é explorar como o desenvolvimento e a gestão de competências específicas podem orientar e fortalecer a trajetória profissional dos colaboradores. Os objetivos específicos incluem, explicar o conceito de gestão de carreira baseada em competências, destacando a importância do cenário atual do mercado de trabalho; contextualizar a identificação de competências essenciais para o crescimento profissional, apresentar as estratégias e programas de desenvolvimento contínuo para aprimorar as habilidades dos colaboradores, e descrever os conceitos e práticas que estão relacionados ao plano de carreira, que visam o planejamento a longo prazo para os profissionais.

A justificativa do artigo está baseada na relevância do tema no cenário organizacional contemporâneo. Com a crescente complexidade e competitividade do mercado de trabalho, as empresas exigem que seus profissionais desenvolvam habilidades de forma contínua, promovendo não apenas a eficiência e eficácia no ambiente de trabalho, mas também o crescimento pessoal, de forma que mantenham o cenário cada vez mais competitivo.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), a gestão de competências é essencial para a criação de um ambiente de aprendizado contínuo, onde os colaboradores podem desenvolver suas habilidades de forma alinhada às necessidades estratégicas da organização. Complementando com Dutra (2009), a gestão de carreiras por competências integra as necessidades organizacionais às expectativas individuais, promovendo um ambiente de desenvolvimento mútuo e sustentável.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos e Fundamentos da Gestão de Carreira Baseada em Competências

Ao planejar o futuro de uma carreira, é necessário identificar quais competências a área de atuação exige. Essa expressão tornou-se um termo integrado ao ambiente organizacional, referindo-se à capacidade de alguém realizar de forma adequada as atividades ou tarefas designadas.

Desde os estudos de Taylor no início do século XXI, as empresas sempre demonstraram a necessidade de "homens eficientes". No entanto, o mercado excedia a oferta, e, a partir desse cenário, as empresas passaram a aperfeiçoar as habilidades e técnicas dos seus colaboradores em relação ao cargo ocupado. Foi possível identificar que as competências eram um conjunto

de conhecimentos e habilidades necessários para exercer determinada função (BRANDÃO, 2005).

Segundo Dutra (2010), a carreira profissional é uma sequência de experiências e decisões no ambiente de trabalho, que estão relacionadas aos anseios pessoais. Isso torna necessário o planejamento da carreira e dos cargos que se almeja alcançar.

2.2 Desenvolvimento de Capacitação de Competências

Em um mercado de trabalho altamente competitivo, as competências tornam-se cruciais para a escolha de um indivíduo, tornando-se necessária a atualização e o desenvolvimento contínuo dessas competências. Nesse processo, é possível identificar quais capacitações são necessárias para desenvolver as habilidades, conhecimentos e competências essenciais para o presente ou futuro profissional, considerando a constante evolução e as demandas do mercado, alinhadas com as expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos.

Esses processos podem ser realizados através de cursos, workshops, materiais educativos ou até mesmo no formato on the job, trazendo benefícios tanto pessoais quanto profissionais. Entre esses benefícios, destacam-se a melhoria na execução das atividades, a ampliação do leque de habilidades e a melhoria da qualidade das entregas atuais.

Freitas e Brandão (2006) reforçam a relação entre competência e desempenho ao definirem competência como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em um determinado contexto organizacional. Assim, o desempenho é a manifestação das competências desenvolvidas pelo indivíduo durante sua trajetória profissional. Não se pode atribuir a uma pessoa o título de competente ou incompetente, pois esses são “estados” e não algo imutável. Por isso, todos os profissionais, mesmo aqueles já reconhecidos como competentes, devem buscar o aperfeiçoamento contínuo. (FLEURY; FLEURY, 2002).

2.3 Integração das Competências na Gestão de Carreira

A integração das competências na gestão de carreira pode ser realizada através do planejamento de carreira, que consiste em identificar e considerar as competências necessárias para a função escolhida, podendo ser realizado através do mapeamento de competências.

Prado (2006) reforça que, da mesma forma que as empresas utilizam essa ferramenta para planejar e obter resultados, as pessoas também podem utilizá-la para benefícios pessoais.

Mclagan (1997) utiliza algumas abordagens para o mapeamento de competências, sendo elas: entrevistas, que envolvem conversas com trabalhadores da área, permitindo identificar desafios e situações rotineiras; observação, que se baseia na análise da função, alinhada com os resultados esperados e como são alcançados; e simulações, que realizam uma análise do ambiente de trabalho e do mercado futuro. Por ser parte do planejamento estratégico, essa ferramenta deve ser utilizada por todos que compartilham o ideal de ser feliz, próspero e realizado. (NAVARRO, 2006).

O planejamento estratégico pessoal faz o indivíduo refletir sobre suas competências, incluindo a ideia do futuro que deseja, fazendo com que ele persista na trilha traçada para atingir seus objetivos. (SHIBATA, 2007). Esse planejamento promove a autorrealização e o sucesso, trazendo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. (PIRES, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se a pesquisa exploratória, de natureza quantitativa, para acessar um conjunto de opiniões e experiências sobre o tema, considerando o contexto atual de cada participante. Esse método contribuiu diretamente para os resultados do artigo, junto a um levantamento bibliográfico (LAKATOS; MARCONI). Gil (2008) afirma que a pesquisa bibliográfica ajuda o pesquisador a se familiarizar com a área de estudo.

Um questionário com 12 perguntas foi elaborado na plataforma *Google Forms*, abordando temas de perspectiva futura e presente. Isso permitiu compreender o momento atual dos entrevistados, direcionando o estudo conforme as necessidades identificadas.

Segundo Dutra (2010), as carreiras podem ser planejadas horizontalmente, ampliando conhecimentos e experiências, ou verticalmente, com ascensão hierárquica, dependendo das ambições individuais e das oportunidades disponíveis.

A coleta de dados ocorreu entre novembro de 2024 e janeiro de 2025, com 122 respostas, sendo 91 de estudantes da mesma instituição e 31 de profissionais em regime CLT. A análise demográfica revelou que a maioria dos respondentes estava na faixa etária de 18 a 24 anos (79,9%), seguida pela faixa de 25 a 35 anos (70,9%). O gênero feminino predominou na pesquisa, representando 110,1% dos participantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa confirmam a eficácia da gestão de carreira baseada em competências. Essa abordagem eleva a satisfação e a motivação dos colaboradores, além de promover a adaptabilidade e a resiliência organizacional. A pesquisa bibliográfica destacou que essa prática foca no desenvolvimento contínuo de habilidades, alinhando-as às necessidades da empresa. Estudos demonstram que ela aumenta a produtividade e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado. A pesquisa de campo, realizada com profissionais de diversas áreas através de questionários e entrevistas, revelou os principais resultados:

Gráfico 1: Qual é seu principal objetivo profissional nos próximos dois anos.
(Externo)

91 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Gráfico 2: Qual é seu principal objetivo profissional nos próximos 2 anos. (Interno)

31 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nas figuras 4 e 5, nota-se que a maioria dos avaliados no ambiente interno busca crescimento hierárquico ou transição de carreira. Esses objetivos requerem o desenvolvimento das competências exigidas pelo cargo, tanto técnicas quanto comportamentais, que de acordo

com o estudo da Gestão de Carreiras de Dutra (2008), se destaca como uma das migrações mais difíceis de serem feitas, sendo necessário uma maior precisão nos critérios da área de interesse, para que seja possível entender se é a vocação da pessoa.

Gráfico 3: Para você, qual a melhor forma de identificar as competências necessárias para o cargo que almeja. (Externo)

91 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Gráfico 4: Para você, qual a melhor forma de identificas as competências necessárias para o cargo que almeja. (Interno).

31 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nas figuras 3 e 4, as opções mais selecionadas envolvem a participação de outra pessoa, como um gestor da área de interesse, um colaborador no cargo desejado ou atividades relacionadas. Nesse contexto, Ropé e Tanguy (1997) apud Brandão (2005) afirmam que a competência deve ser entendida em relação à ação. Dutra, Hipólito e Silva (1998) definem competência como a capacidade de gerar resultados alinhados aos objetivos organizacionais.

Gráfico 5: Quais métodos são mais eficazes no seu processo de desenvolvimento das competências. (Externo)

91 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Gráfico 6: Quais métodos são mais eficazes no seu processo de desenvolvimento das competências. (Interno)

31 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As respostas nas figuras 7 e 8 mostram que o método *On The Job* foi o mais escolhido, possivelmente relacionado à faixa etária dos participantes. Na educação corporativa, esse método é amplamente utilizado, pois proporciona desenvolvimento rápido, economia de tempo e maior capacitação profissional. Costa (1994; 2002), destaca que a prática do trabalho é a maior geradora de conhecimentos, contribuindo para a formação pessoal e profissional.

Gráfico 7: Como a gestão de competências pode contribuir para a inovação dentro da empresa. (Externo)

91 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Gráfico 8: Como a gestão por competências pode contribuir para a inovação dentro da empresa. (Interno)

31 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A gestão por competências tem sido amplamente discutida no mundo corporativo, e adotando este modelo e fazendo com que as pessoas estejam lado a lado durante o trabalho, nota-se um processo contínuo de troca de conhecimentos, habilidades e competências (Dutra 2004), trazendo para a empresa resultados visíveis a curto prazo e incentivando o desenvolvimento contínuo dos envolvidos.

As demais questões do questionário abordaram temáticas como a melhor forma de identificar as competências para o cargo almejado, quais delas se destacam como as mais difíceis de serem desenvolvidas, e o quanto a liderança influencia no processo da gestão de carreira baseada nas competências. Nessas questões identificamos que mais de 37% das respostas em ambos os questionários informam que a conversa com o gestor da área consegue descrever melhor as competências necessárias para o cargo, e que a partir da identificação das competências, as mais difíceis de serem desenvolvidas são as comportamentais. Nesse processo o papel da liderança está ligado na avaliação e fornecimento de feedbacks constantes, além de promover uma cultura de aprendizado contínuo entre os candidatos, sendo a alternativa escolhida de 72,5% dos candidatos internos e 58,1% dos externos.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa evidenciou que o desejo de desenvolver a carreira por meio das competências está relacionado à promoção em níveis hierárquicos ou à transição para novas áreas. A maioria dos participantes identificou as competências necessárias através de diálogos

com gestores e da observação das atividades do cargo almejado, o que proporcionou um entendimento mais claro sobre trajetórias e desafios.

Para um desenvolvimento efetivo, os participantes mostraram preferência por métodos práticos de treinamento, como *on the job*, além de aulas presenciais ou digitais. Essa escolha reflete a necessidade de formação alinhada às demandas do mercado.

Os resultados reforçam que a competitividade no mercado de trabalho é uma preocupação de todos os colaboradores. Estes estão atentos às competências e habilidades de seus concorrentes, tornando crucial um plano de carreira bem elaborado, que considere objetivos de curto, médio e longo prazo.

Assim, um planejamento de carreira estruturado contribui para o crescimento profissional e promove satisfação no âmbito pessoal e profissional. Portanto, é essencial que indivíduos e organizações invistam na identificação e desenvolvimento contínuo de competências, criando um ambiente propício ao crescimento mútuo e sustentável.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M., GARCIA, L. G., FARIA, L. I. L., ALIPRANDINI, D. H. **Modelo para o Mapeamento de Competências em Equipes de Inteligência Competitiva**. Scientific Electronic Library Online (SciELO), dezembro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 6027: informação e documentação: sumário: apresentação** Rio de Janeiro: ABNT, 2013.

BEZERRA, N. G **Planejamento e Gestão de Carreira: Um Estudo sobre a Carreira do Profissional de Xadrez**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, junho, 2023.

DUTRA, J. **Especial: Carreiras**. GV Executivo, vol. 7, número 1, 2008.

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

ESTRADA, R. J. S., NETO L. M., AUGUSTIN E. S. **Planejamento Estratégico Pessoal**. Revista de Ciências da Administração (RCA), vol. 13, número 30, pp.118-145, Universidade Federal de Santa Catarina, maio-agosto, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Construindo o conceito de competências**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, pp. 183-196, 2002.

IBGE. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. Rio de Janeiro, 1993.

PANTOJA, M. J **Gestão por Competências**, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2016. 7

SILVA, A. B., BISPO, A. C. K. A., AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de Carreiras por Competências**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2019.

TERESA, M. P. S. **Desenvolvimento de Competências dos Enfermeiros em Contexto de Trabalho**, Universidade de Aveiro ProQuest Dissertations & Theses, 2008.

VELOSO, E. F. R, DUTRA, J. S, FISCHER, A. L, PIMENTEL, J. E. A, SILVA, R. C, AMORIM, W. A. C, **Gestão de Carreiras e Crescimento Profissional**, Revista Brasileira de Orientação Profissional, vol. 12, número 1, janeiro-junho, 2011, pp. 61-72, São Paulo.