

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS - UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

SKILLS MANAGEMENT - A STRATEGIC TOOL

Trompowsick Braga Nunes 1
Doriane Braga Nunes Bilac 2
Cláudia Noleto Maciel Luz 3

Resumo: O presente trabalho científico teve como objetivo geral investigar a importância de uma gestão que desenvolve as competências em uma instituição de ensino superior privada na cidade de Palmas/Tocantins, com o intuito de medir os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores e os impactos que a falta de capacitação e de uma má gestão causa à empresa. A investigação foi de natureza qualitativa descritiva, que se desenvolve a partir de um processo reflexivo, analítico e crítico. por meio de questionários aplicados em pesquisa de campo junto aos colaboradores administrativos da instituição, num total de 21 pessoas pesquisadas. Conforme a pesquisa apresentada é possível observar que como em várias outras pesquisas já feitas na área de competências, que quem faz a empresa são as pessoas que nela estão inseridas e que consiste em estabelecer as metas e os objetivos a serem alcançados e em seguida, identificar as lacunas entre as competências disponíveis na empresa e as necessárias para que estes objetivos sejam atingidos. Os resultados apresentam informações que possibilitam atender às necessidades dos colaboradores e gestores, realizando melhorias, e focando em pontos que podem se tornam conflituosos e causadores de insatisfação e até geradores de rotatividade. O grande desafio se inicia com a necessidade de integrar todas as ações da instituição, implantar sistemas que permitam desenvolver funcionários com as competências necessárias à realização da missão da empresa.

Palavras-chave: Competência, CHAs, Treinamento.

Abstract: The present scientific work had as general objective to investigate the importance of a management that develops the competences in a private higher education institution in the city of Palmas / Tocantins, in order to measure the knowledge, skills and attitudes of the collaborators and the impacts that the lack of training and poor management causes the company. The investigation was of a descriptive qualitative nature, which develops from a reflective, analytical and critical process, through questionnaires applied in field research with the administrative collaborators of the institution, in a total of 21 people surveyed. According to the research presented, it is possible to observe that, as in several other researches already carried out in the area of competences, that the company is made up of the people who are part of it and that it consists of establishing the goals and objectives to be achieved and then identifying the gaps between the skills available in the company and those necessary for these objectives to be achieved. The results present information that makes it possible to meet the needs of employees and managers, making improvements, and focusing on points that can become conflicting and cause dissatisfaction and even generators of turnover. The great challenge begins with the need to integrate all the actions of the institution, to implement systems that allow the development of employees with the necessary skills to carry out the company's mission.

Keywords: Competency, CHAs, Training.

1- Estudante do Curso Tecnólogo em Gestão Pública da Faculdade ITOP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2376366455970140>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9859-9378>. E-mail: nbt33@yahoo.com.br.

2- Professora do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade ITOP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7643848873641993>. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2632-345X>. Email: doribilac@gmail.com.br.

3- Professora do Curso de Administração da Faculdade ITOP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6302651514680355>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4006-9064>. Email: claudia.noleto@gmail.com.

Introdução

Em um tempo marcado por muitas transformações no campo produtivo, e várias mudanças acontecendo nas relações de trabalho e nos meios de gestão de pessoas, é natural que as empresas busquem meios alternativos para os interesses do negócio e interesses de seus colaboradores.

A mudança no cenário do comércio global, nas formas de gerir as relações de trabalho. A mudança de um cenário burocrático para um modelo gerencialista, voltando os valores para a produtividade, tirando o foco do trabalho centralizado, e passando para a eficiência e competitividade (SILVA; MELLO, 2011).

Segundo Gramigna (2007), a definição de perfis compatíveis com o cargo leva a desenvolver um trabalho muito mais frutífero. As equipes que têm sua orientação segundo as competências necessárias ao trabalho executado, leva a um aumento da produtividade e a maximização dos resultados, a conscientização de assumir uma responsabilidade para obter um autodesenvolvimento organizacional e pessoal, sendo essas umas das vantagens da gestão por competência.

Acerca do contexto organizacional, aonde as grandes mudanças e competitividade prevaleçam dentro da mesma, é imprescindível levar em consideração a grande importância diante da compreensão de vários estudos realizados (SILVA; LEITE, 2011).

Através do modelo de gestão por competência, é possível que a organização identifique os diferentes tipos de competência profissionais, de maneira que seja possível mensurar de forma sistemática e alocar funções para que se obtenha melhor desempenho. É com a finalidade de extrair o máximo a capacidade de cada colaborador, quando um indivíduo realiza uma função, que está em acordo com sua competência, a percepção da sua importância para a organização o leva a se sentir motivado a alcançar sua meta, gerando um desempenho satisfatório para o próprio indivíduo e a organização. Isso confere importância grande à capacitação gerencial e qualificação para ocupação dos cargos, pensando, assim, no desenvolvimento de pessoas e das atividades a serem desenvolvidas na organização (AMARAL, 2006).

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11) “A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”.

Existe uma relevância científica devido ao tema estudado ser novo. A existência de lacunas no estudo sobre a implantação e o impacto da gestão por competência nas Instituições de Ensino Superior:

A presente pesquisa teve como objetivo geral investigar as principais dificuldades para a implantação da Gestão por Competência em uma Instituição de Ensino Superior na Cidade de Palmas - TO; e objetivos específicos: mapear as etapas do processo de implantação da Gestão por Competência na instituição; identificar a importância das habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores na instituição; e analisar os principais conceitos acerca da Gestão por Competência.

Competência: Conxtextualização e conceitos

Os primeiros registros do conceito de gestão por competência são datados da década de 70. Segundo Pereira (2011) as organizações começaram a se preocupar com eficácia e não apenas com a eficiência na produção. Antes, competência no sentido amplo era para denominar uma pessoa capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada função.

Nos anos 2000 Gramigna (2007) entendeu que através da Gestão por Competência a organização consegue avaliar o desempenho de seus profissionais e a partir daí, aprimorar o desempenho da equipe e, assim, permitir aos profissionais assumir responsabilidades. Também nos anos 2000, Lemes (2017) avaliou que a Gestão por Competência surgiu como forma de valorização do capital humano. O autor compreende que a valorizar o profissional é o caminho para sustentar seu resultado e assim tornar a organização mais competitiva,

produtiva e comprometida, alcançando diferencial competitivo.

Já no fim da década, Dutra (2008) e Carbone et al (2009) tratam a Gestão por Competência como um sistema com interesses diferentes, mas relacionados para atender seus propósitos individuais. É a junção trata dos interesses da organização. Em meados de 2010 foi possível aferir que as organizações, cientes do valor do capital intelectual, passaram a procurar identificá-lo para manterem seu diferencial competitivo a partir disto, conforme aponta Lapolli (2010).

É grande a recorrência de discussões nos últimos anos acerca do tema competência nos meios acadêmicos e empresariais. “O conceito de competências foi estruturado na literatura acadêmica em 1973 por David McClelland” (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

Segundo esses autores, competência é uma característica individual de uma pessoa, que faz com que ele produza com maior desempenho, sendo essa a corrente de autores norteamericanos e, uma segunda corrente francesa, onde associa a competência ao que ela produz no ambiente de trabalho sua realização profissional e não apenas as qualificações individuais.

Carbone (2009) faz a junção das duas linhas de pensamento, a corrente integradora, dessas linhas, onde competência além de ser o conjunto do CHAs (Conhecimento Habilidade e Atitudes) necessárias para realizar a atividade, mas também como o desempenho realizado e atitudes tomadas no ambiente de trabalho.

De acordo com Fleury; Fleury (2001, p. 184) “Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. Não estando somente ligada aos conhecimentos adquiridos no dia a dia e nem nas tarefas realizadas no ambiente organizacional.

De acordo com Fleury; Fleury (2001), competência é uma reserva de recursos que a pessoa tem. Sendo de suma importância o relacionamento das competências individuais com as pré-estabelecidas para o cargo ocupado. A agregação de valor econômico para a empresa e social para a pessoa, transmissão de conhecimento, recursos e habilidades, integração com o ambiente de maneira a se destacar com responsabilidades.

Para Favorini; Silva; Crepaldi (2014, p.130) “A visão da competência como estoque de recurso foi ampliada pela literatura francesa através dos estudos de Le Boterf (1994) e Zarifian (1996) que associaram o conceito de competência à ideia de agregação de valor e entrega”.

Brandão; Borges-Andrade (2007) aliam competência ao desempenho dentro do contexto organizacional, pois fazem a ligações características individuais e estratégias organizacionais. Sendo assim competência esta ligada ao indivíduo, mas também a grupo de trabalhos e ou organizações.

Outra visão sobre o conceito é a de Souza (2009), de uma visão mais gerencial, definindo como um desempenho adequado a um âmbito social ou organizacional. Como as relações, administração desempenho exemplar, atividades em grupo, funções importantes a execução de tarefas para o trabalho ou negócios, tudo de maneira a tingir os objetivos organizacionais.

Enquanto o ponto de vista gerencial considera as competências como habilidades conhecimentos e atitudes, a escola psicológica considera como competências a motivação individual para se alcançar o sucesso, a realização pessoal do trabalho em equipe autocontrole liderança e outros (SOUZA, 2009).

Para Zarifian (2001) a capacidade relacionada com a qualificação da pessoa para o cargo e também de uma pessoa fazer mais do que é descrito em suas atividades, ir além, se adaptar e interagir corretamente as novas situações no trabalho, com responsabilidade e se destacar por suas ações, isso é competência.

Segundo Freitas; Brandão (2006), competência e desempenho andam juntas, a união e colaboração entre os conhecimentos habilidades, e atitudes são demonstradas pelo desempenho profissional, para esse autor o desempenho é a materialização, revelação das competências crescidas durante sua vida na organização.

O desenvolvimento do indivíduo tem quer ser continuo, as constantes modificações no mundo organizacional empurra as pessoas para o constante desenvolvimento individual e organizacional, a adaptação dinâmica, a resiliência e o aprendizado contínuo, é preciso que as competências estejam em harmonia e no mesmo sentido das estratégias organizacionais

(GUIA DA GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS, 2011).

As competências compreendem todo o círculo organizacional, as equipes, e não apenas as pessoas individualmente (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Carbone (2009) destaca que a literatura aborda competências em diferentes classificações, destacando-se em dois níveis: individuais e organizacionais.

As pesquisas para o referido trabalho apontam que a definição de competência de Fleury; Fleury (2001) onde há presença dos verbos de ação, denotam que competência não é apenas conhecimento, mas a prática dele. “Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.188).

Visto os apontamentos dos autores citados, pode-se aferir que não há uma única definição de competência, no entanto, é possível também completar que o conceito se afunila para o sentido de que as habilidades de alguém é o que norteia seu aproveitamento, do ponto de vista individual, como irá se aprofundar na análise a seguir.

Competências individuais

Para Carbone, *et al* (2009), a competência individual, são humanas ou profissionais que se referem às “competência”, maneira com que a pessoa reagirá mediante novas situações servindo de ponte entre as propriedades individuais e os da organização trazendo valor monetário e social.

Já Fleury; Fleury (2001) faz uma análise mais crítica sobre a competência individual. Para ele, a competência individual é importante e necessária, porém não é suficiente para a organização ser eficaz.

Quando conceitua competências em sua pesquisa, Ubeda; Santos (2008) analisam que a mesma pode ser avaliada sob duas perspectivas, sendo a individual, uma visão micro que estamos a tratar, mais voltada para o ser humano e a organizacional, que é uma visão macro, mais voltada para a estratégia de negócios. Sendo o último o que iremos tratar mais a frente.

O conceito de competência individual, também chamado de competência humana por (UBEDA; SANTOS, 2008) trata daquela pessoa inserida num grupo de trabalho por meio de sua atividade prática, certo que sua atividade diária implica na sua própria necessidade de se adaptar às mudanças e a necessidade de se aprender constantemente. Para tanto, esse indivíduo deve estar pronto para tomar iniciativas e assumir responsabilidades frente às situações vividas no seu ambiente de trabalho. A autonomia, neste caso, é indicada como a compensação da responsabilidade, conforme análise do autor, é uma questão de assumir o papel de líder, sendo responsável individualmente pela análise da situação, iniciativa e consequências da situação (UBEDA; SANTOS, 2008).

Em seu estudo sobre a gestão por competências no governo federal do Brasil, Souza (2004) vai além ao indicar que no planejamento das necessidades de capacitação, gestores apostaram em capacitações orientadas por competências individuais consideradas essenciais ao bom desempenho da Organização, ou seja, optaram por desenvolver pessoas a partir de suas próprias competências para atender a necessidade de conciliar seu desempenho individual com os objetivos da organização que, por sua vez, exige competência do colaborador. São competências essas que vão além do cumprimento das próprias tarefas. É o ir além, fazendo com que a instituição fortaleça a capacidade que os colaboradores têm de aprender. A autora também analisa que a partir disto é possível direcionar o foco no que é preciso trabalhar no indivíduo para que a instituição alcance seus objetivos sem descartar as possibilidades de os funcionários enquanto sua capacidade individual de desenvolver competência diferente da esperada, que não atenda a função, mas possa ser aproveitada, que atuando de maneira integrativa e coordenada suas habilidades, conhecimentos e atitudes que resultam numa atuação diferenciada.

Tudo isso mostra que a competência individual é parte importante do processo, apesar de micro, pois é a partir dela que se reflete a competência macro que iremos salientar mais a frente. Cabe ressaltar que não se vislumbrou a possibilidade, neste momento, de separar as competências de forma que, apontar a aplicação da competência individual (micro) no sistema organizacional (macro), é o que exemplifica quão relevante é essa competência individual no estudo de competências do presente trabalho.

Para elucidar isto, correlaciona-se a seguinte citação de Pacheco (2005), onde o autor analisa que o profissional espelha o potencial individual e forma o capital intelectual das organizações. Através do seu talento, o indivíduo agrega valor a organização. Esse processo acontece na medida em que o profissional enquanto indivíduo é estimulado e, ainda, tem reconhecido seu trabalho.

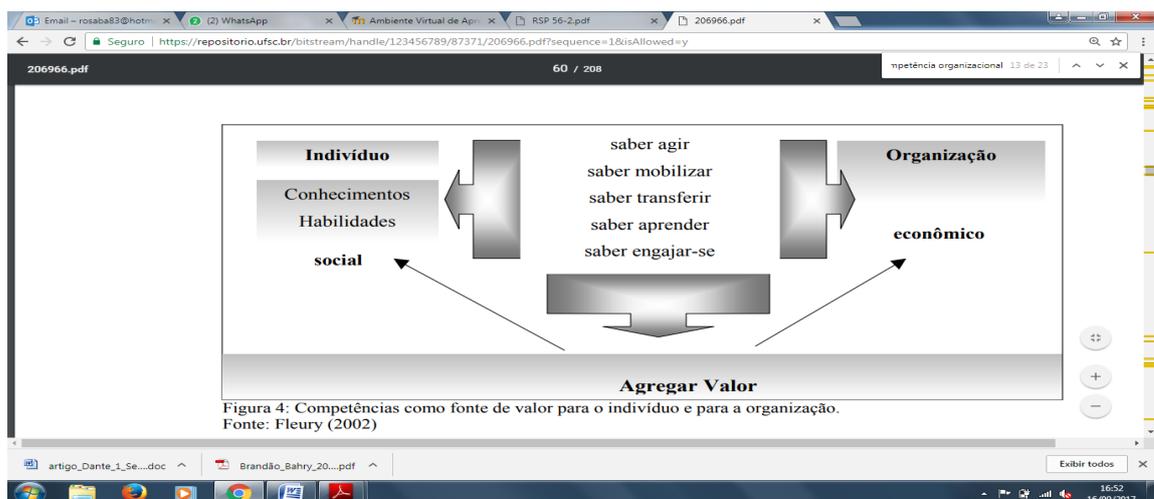
Competência Organizacional

Neste tópico iremos abordar a competência organizacional, sendo, portanto, necessária uma breve exploração do conceito de organização. No Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2010), o significado de Organização é “1. Ato ou efeito de organizar. 2. Organismo. 3. Estrutura. 4. Fundação, estabelecimento. 5. Composição”. Um dos conceitos mais relevantes de organização, do ponto de vista da administração, é de Maximiano (1993) de que uma organização é o conjunto de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Neste sentido, pode-se aferir que o esforço individual resulta em atender o interesse coletivo.

Passando a tratar do tópico em questão, competência organizacional é a aptidão que o indivíduo tem de gerar resultados para a organização e o diferencial que há em se manter e alcançar novos mercados futuros. O compartilhamento das competências pessoais e com o restante do grupo de trabalho é o que efetiva a competência organizacional (MAGNANI, 2004).

Para Carbone, *et al* (2009), as competências organizacionais relacionam-se com as integrações produtivas e representam os características que a tornam eficaz.

Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury; Fleury (2001)

Conforme Fleury; Fleury (2001) as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização funcionam: a partir do valor que se é agregado ao indivíduo a partir de seus conhecimentos e habilidades (valor social agregado) e, a partir desse valor social, o

profissional com o saber agir, mobilizar-se, transferir, aprender e engajar-se para então se ter o valor agregado a organização (valor econômico).

Ao construir o conceito de competência, Fleury; Fleury (2001), o autor afirma que não se limita à competência conhecimento, mas à prática desse conhecimento.

As competências, segundo o autor, estão sempre se contextualizando a partir do status que é adquirido via geração de conhecimento e saber fazer (know how), desde que os mesmos obedeçam ao princípio de que a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais. E, mais claro ainda, é que o conhecimento e o saber fazer não são considerados competência se não se comunicarem ou forem utilizados, conforme expõe Fleury; Fleury (2001).

Esses autores expõem que para gerar o valor econômico (competência organizacional) os verbos de ação mostrados no conceito de competência apontados por eles significam, conforme exposição inspirada na obra de Le Boterf, autor referência para empresas e organizações que visam compreender o desenvolvimento de competências:

Quadro 1: Competência para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, e escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-ser	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidade	Ser responsável, assumindo riscos e consequência de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negocio da organização e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Fleury; Fleury (2001).

É possível assinalar que, a partir de Ubeda; Santos (2008) as competências organizacionais estão relacionadas ao valor agregado às habilidades individuais dos profissionais da organização, que em conjunto, tornam o valor da própria organização concordada às suas estratégias, seu diferencial de mercado.

As competências organizacionais se relacionam com habilidades, conhecimentos e know-how tecnológico para fornecer vantagem especial a pontos específicos da cadeia de valor, e quando combinadas com processos estratégicos fazem o link para as capacidades essenciais (UBEDA; SANTOS, 2008, p. 189).

Para deixar ainda mais clara as competências organizacionais Lapolli (2010) explica que esta é a fusão de competências integrantes na organização – humanas, individuais e coletivas. O autor ainda diz que apesar de o conhecimento e as habilidades parecerem suficientes, é necessária atitude, um elemento forte na tríade CHA (conhecimento, habilidade e atitudes), determinante na consolidação organizacional.

É recorrente a definição de que competência seria formada pelo conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes (CHA), conforme aponta Ferreira (2005).

Figura 5: Níveis de competência organizacionais.



Fonte: Brandão; Puente-Palacios; Borges-Andrade (2007).

Conforme a Figura 5, Brandão; Bhary (2005) ilustra os níveis de competência a partir da ideia de que as competências individuais fazem parte de um grupo maior que é definido como Competências da equipe de trabalho ou da Unidade, que por sua vez fazem parte do grupo de Competências Organizacionais.

Cockerill (1994) alerta que as competências individuais e organizacionais ainda podem ser subdivididas em função das atividades que desenvolvem, sendo que a primeira pode ser caracterizada a partir das técnicas gerenciais, características de liderança, e a segunda se refere ao que exigiu daqueles que ocupam funções de chefia.

Dimensões de Competências: Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA)

Antes de adentrar na gestão por competência, necessário se faz aprofundar o conceito de Dimensões da competência são:

- Competências – Capacidade de mobilizar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma comprometida com os resultados esperados e a missão do órgão;
- Conhecimento (saber) – corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem organizar a realidade e dotar o mundo que o cerca de alguma racionalidade;
- Habilidade (saber-fazer) – é a capacidade de apropriar-se de tecnologia, identificar situações de replicabilidade e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico;
- Atitude (querer-saber-fazer) – diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

O Quadro 3 faz uma referência ao CHAs (Conhecimento, Habilidade e Atitude) que são um conjunto de ações elaboradas para que se obtenha o sucesso na gestão de competências, mas para tanto faz-se necessário a harmonia entre os três pontos.

Segundo Zafirán (2001), competência é a capacidade que o indivíduo tem de tomar iniciativas, buscar ir além de suas atividades correspondentes, compreendendo e dominando as novas demandas e diversas situações no cotidiano do ambiente do trabalho, sendo

responsável por seus atos e ter o devido reconhecimento por suas atitudes.

Lopes (2007) sustenta os conceitos de competência com base nos pilares CHA e por meio da associação das competências da organização com as dos colaboradores. A autora reflete que conhecimento é saber, os conceitos. Habilidades é saber fazer. Habilidade é o saber fazer e a atitude é o querer fazer.

Carbone (2006) entende que a sinergia entre essas três dimensões põe em evidencia sua própria interdependência e complementariedade e gera desempenho, que é manifestado via comportamento do individuo na equipe.

No Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2011) o CHAs é exemplificado conforme figura a seguir, onde a competência Conhecimento é o que o indivíduo sabe; a habilidade a forma como ele aplica esse saber e a atitude se refere ao querer aplicar esse conhecimento que se conhece e que se sabe como deve ser feito.

Todos os autores supracitados concordam que deve haver harmonia entre as dimensões, ou seja, elas devem trabalhar de forma complementar para que se apliquem a gestão por competência.

Quadro 3: Exemplo de competencia (Comunicação, desdobrada em conhecimentos, habilidades e atitudes).

Competência	Definição Operacional	
COMUNICAÇÃO	<i>Transmitir com coerência e clareza as informações necessárias ao trabalho, utilizando os canais adequados.</i>	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Idiomas estrangeiros. Língua portuguesa. Formas de comunicação com a mídia. Veículos institucionais de comunicação. Técnicas de comunicação.	Expressar ideias com clareza e objetividade. Adequar a linguagem conforme o público alvo. Transmitir as informações técnicas corretamente. Criar, utilizar e disseminar o uso dos espaços de comunicação da organização.	Abertura às críticas e sugestões. Flexibilidade. Respeito às opiniões diversas.

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2011, p. 12).

Durand (2000) afirma que conhecimento é a assimilação e estruturação das informações pelo indivíduo. Isto o faz “entender o mundo”, segundo o autor, e também se refere ao aprendizado acumulado. O autor ainda expõe que é possível aferir que dados são séries de fatos ou eventos isolados; informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância; e conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema pré-existente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento (PANTOJA, 2015, p. 16).

Outra dimensão do CHA, a Habilidade, é para Lopes (2007) a relação ao saber como fazer algo e/ou a capacidade do indivíduo de usar de forma produtiva seu conhecimento numa ação. Também avalia que a habilidade tem a ver com o conhecimento adquirido a partir das experiências passadas que teve o indivíduo, podendo ser elas intelectuais a partir de processos mentais de organização e reorganização de informações ou motoras, quando trata de coordenação neuromuscular, ou seja, movimento dos músculos - entende-se por isso, o conhecimento prático (PANTOJA, 2015).

Lopes (2007) reflete que conhecimento e habilidade são competências técnicas, ou seja, conhecimentos teóricos e práticos têm relação a determinado assunto ou técnica.

Pantoja (2015) expõe que a terceira dimensão, a Atitude, tem a ver com aspectos sociais relacionados ao ambiente de trabalho. Com base em Gagné *et al* (1988), a autora afirma que esta dimensão trata-se de comportamento humano em relação à pessoas, coisas e eventos, que

indicam suas ações frente suas próprias escolhas. Isto é atitude. Um comportamento humano a partir da sua predisposição em relação a uma ação específica, aquilo que tem interesse, por isso a analogia ao querer fazer.

Por sua vez, Souza, *et al* (2009) afirma que Atitude é uma competência comportamental que influencia direta ou indiretamente no trabalho do indivíduo e consequente, nos seus resultados, sendo que, a partir deste entendimento, indivíduos são diferentes conforme atuam na organização.

Enquanto Conhecimento e Habilidade são competências técnicas, Lopes (2007) afirma que atitude é uma competência comportamental. Pois veja, segundo a autora, a competência comportamental é a expressão de atitudes como relacionamento, motivação e outros, ou seja, comportamentos que influenciam na atividade do indivíduo profissional.

Pantoja (2015), Lopes (2007) concordam que a competência é interdependente, mas que se complementam, sendo que para se ter competência é necessária a aplicação das três dimensões em torno de um objetivo.

Da mesma forma, Carbone (2009) reafirma a ideia de que as competências humanas ou profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) expressadas pelo desempenho profissional que agregam valor à organização e às pessoas.

Gestão por Competência

Segundo Dutra (2004), apesar de o conceito de competência ainda estar em construção ele não é um modismo, ao contrário através dele tem se explicado a realidade das empresas na gestão de pessoas.

Como supracitado pelo autor, a realidade das empresas vem sofrendo grandes transformações, e a competência dos colaboradores tem uma valiosa importância para as organizações. Através dela pode-se alçar um diferencial competitivo, orientando para os processos de seleção, escolha, avaliação e capacitação.

No final da idade média, o termo competência pertencia essencialmente à Linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. (...) No início de século passado o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel (CARBONE, *et al*, 2009, p.42).

As transformações sofridas no mercado de trabalho vinham mudando desde então, e ela trás como consequência a necessidade de se adaptarem e gerarem inovações tecnológicas, formando novos produtos e serviços, em uma velocidade cada vez maior; de forma a se manter no mercado competitivo é necessário à identificação, aquisição e desenvolvimento das competências essenciais é uma estratégia para as empresas se manterem competitivas.

Segundo Brandão; Guimarães (2001), o importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

Não é recente a preocupação das organizações públicas e privadas tem em seu quadro indivíduos capacitados o desempenho eficiente de determinada.

Já no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, o aperfeiçoamento dos seus empregados e habilidades necessárias eram levados em conta, as pressões sociais e reformulação das relações de trabalho, não somente as habilidades técnicas eram relevantes, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para Trasatti; Costa (2005), a definição do quadro de competências está intimamente ligada à estratégia empresarial e às competências organizacionais necessárias para a

consecução dessa estratégia.

Figura 8: Metodologia da Administração de RH por Competências.



Fonte: Trasatti; Costa (2005).

Para Trasatti; Costa (2005), o quadro de competências quando feito em conjunto com toda a organização, é a base para a administração por competência, pois será daí que as condições de trabalho e as lacunas individuais e dos grupos.

As modificações organizacionais pendem para que seja definidos indicadores de conquista o que se chama de competência, sendo que o processo de avaliação tem que ser dinâmico com interação entre os atores, sendo assim será possível captar as ações do indivíduo (BRUNO, 2005).

Para Brandão; Guimarães (2001), a gestão de competências é um organismo parte de sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, a gestão de competência direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Mapeamento das Competências

Uma etapa de grande importância para a gestão por competência e o mapeamento, pois através dele serão direcionadas as ações da organização, para deter e ou desenvolver as competências identificadas como relevantes a organização (BRANDÃO, 2005).

O mapeamento por competências é uma metodologia para identificação das competências atuais, desejadas e necessárias para o alcance dos objetivos institucionais.

O modelo de gestão por competência é uma inovação aos instrumentos já utilizados pelas organizações com base na ideia de que certos recursos podem fazer com que pessoas apresentem melhor desempenho e, conseqüente, a empresa também apresente melhor desempenho. Isso é possível com a redução ao máximo de diferenças entre as competências necessárias para conquistar o que é objetivo da organização e o que já está disponível na mesma (GUIA DA GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS (2011).

Para a redução dessa lacuna é necessário que se faça um mapeamento de competências. Brandão e Babry (2005) apontam que para o mapeamento podem ser usados métodos e técnicas de pesquisa social a fim de conseguir um diagnóstico que identifique não só o vazio de competências, mas o planejamento de ações com vistas a recrutar, selecionar e desenvolver o profissional.

“A etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição” (BRANDÃO; BABRY, 2005, p. 182). Em resumo, o mapeamento é a identificação

das competências já existentes na organização e as competências que devem existir para que se concretize a estratégia da organização.

Metodologia

A pesquisa foi realizada na Faculdade ITOP, localizada na ACSU SE 40, Conj.02, Lote 16, AV. NS 02, bairro plano diretor Sul, na cidade de Palmas.

Foram sujeitos da pesquisa 21 colaboradores administrativos da Faculdade ITOP a pesquisa foi realizada nos meses de agosto de 2018 a julho de 2019.

Esta investigação foi de natureza qualitativa descritiva, que se desenvolve a partir de um processo reflexivo, analítico e crítico. Marconi e Lakatos (2008, p.269) definem que este tipo de investigação “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências, comportamento entre outros”, o que é congruente com o estudo a ser realizado. Já as pesquisas descritivas “(...) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (Gil, 2008, p.48).

Por fim, a técnica utilizada para análise e interpretação dos dados será a pesquisa descritiva que, segundo Cervo e Bervian (2007, p.57), “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Complementa esta linha de pensamento Gil (1999), ao afirmar que abordar de forma qualitativa proporciona-se o aprofundamento da investigação dos questionamentos que tem relação com o fenômeno em estudo e seus correlacionados, diante da valorização do contato direto com o que é estudado. Busca-se, neste contexto, o que era comum, mas permanecendo aberto para perceber individualidade e significados múltiplos.

Resultados e Análises

Após a aplicação da pesquisa com 21 colaboradores da instituição, foi constatado que a empresa tem um índice satisfatório de gestão dentro da organização, os índices de insatisfação são poucos em relação a totalidade. Nesse caso a empresa precisa melhorar nos seguintes pontos, segue as sugestões de melhoria:

- Contratação por competências;
- Remuneração por competências;
- Gestão mais comunicativa.

É possível observar que o gestor não fornece feedback para toda a sua equipe (Tabela 1), vendo que a maioria dos que recebem feedback, possuem Ensino superior completo, e tem faixa etária de 25 a 34 anos, pode-se então deduzir, que é uma equipe de trabalho jovem, e que está se esforçando mais em relação a sua produtividade, querendo ter um desenvolvimento melhor dentro da empresa, por outro lado, os 46% que não recebem feedback são a maioria do sexo feminino e tem uma faixa etária como maioria de 35 a 59 anos, podendo-se deduzir que já tem sua realização de trabalho mais desenvolvida e não estejam ligando tanto para a sua produtividade dentro da empresa.

Tabela 1. Você recebe feedback de seu superior em relação a sua produtividade?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		M	F	18 a 24	25 a 34	35 a 59	60	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4ª Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Sim	54%	80%	38%	60%	75%	25%	0%	50%	33%	100%	0%	0%	0%	40%	60%
Não	46%	20%	63%	40%	25%	75%	0%	50%	67%	0%	0%	0%	0%	60%	40%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Base	100%	38%	62%	31%	38%	31%	0%	31%	46%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

Fonte: Dados da Pesquisa (Nov/2018)

A maioria dos colaboradores, estão satisfeitos com as funções que executam dentro da empresa (Tabela 2), isso porque eles devem receber um reconhecimento pelo trabalho prestado à organização e acabam sentindo-se valorizados. Dentre os que não quiseram opinar está um total de 8% dos entrevistados, onde essa porcentagem tem uma faixa etária de 35 a 59 anos, podendo-se deduzir que queria um reconhecimento maior por parte de seu superior.

Tabela 2. Você é satisfeito com a função que executa?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		M	F	18 a 24	25 a 34	35 a 59	60	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4ª Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Sim	92%	38%	54%	23%	38%	23%	0%	23%	46%	23%	0%	0%	0%	31%	62%
Não	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não Opinou	8%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	8%
Base	100%	38%	62%	23%	38%	31%	0%	23%	54%	23%	0%	0%	0%	31%	69%

Fonte: Dados da Pesquisa (Nov/2018)

A forma de seleção mais utilizada pela empresa é a de entrevista (Tabela 3), onde está ocupando um total de 62% de seu total, mostrando que a empresa trabalha na forma mais comum de seleção para novos colaboradores. Dentro dessa totalidade, a maioria tem ensino superior completo, constando 38% e a maioria sendo do sexo feminino com 38%, em contra partida, um total de 8% não sabe como foi parar dentro da organização, ou seja, começou a prestar serviços a organização sem saber muito bem sobre ela, e nem a organização cobrou a tal atenção necessária. A entrevista é o momento onde o colaborador expõe suas ideias de trabalho para de junto com aquela empresa, ou seja, a empresa vai decidir se vai “comprar” aquela pessoa ou não.

Tabela 3. Em qual forma de seleção você foi selecionado?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		M	F	18 a 24	25 a 34	35 a 59	60	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4ª Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Entrevista	62%	23%	38%	8%	23%	31%	0%	15%	31%	15%	0%	0%	0%	23%	38%
Recrutamento e seleção	8%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	8%	0%
Indicação parente/conhecido	23%	8%	15%	15%	8%	0%	0%	8%	15%	0%	0%	0%	0%	8%	15%
Não sabe	8%	0%	8%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%
Base	100%	38%	62%	23%	46%	31%	0%	31%	46%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

Fonte: Dados da Pesquisa (Nov/2018)

Em relação a realização profissional (Tabela 4) 77% estão realizados com as funções que executam. Em relação à escolaridade a maioria dos pesquisados tem ensino superior completo com um total de 62%. Ao analisar a renda salarial foi identificado que 38% tem uma renda salarial de 1 a 3 SM.

Os pesquisados que não se sentem realizados em relação a sua profissão, tem apenas ensino médio completo e a maioria que corresponde a 15% do total tem uma renda salarial de até 1SM. Isso evidencia que essas pessoas não tem sua formação completa e estão ganhando menos que os demais e, por isso, não se sentem realizados profissionalmente.

Tabela 4. Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, como você se sente?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		M	F	18 a 24	25 a 34	35 a 59	60	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4ª Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Realizado	77%	23%	54%	8%	38%	31%	0%	23%	38%	15%	0%	0%	0%	15%	62%
Pouco realizado	23%	15%	8%	15%	8%	0%	0%	15%	0%	8%	0%	0%	0%	23%	0%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Base	100%	38%	62%	23%	46%	31%	0%	38%	38%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

Fonte: Dados da Pesquisa (Nov/2018)

Esses dados são interessantes de se ver, pois pode-se observar que a grande maioria que corresponde a 77% diz que a organização não fornece nenhum tipo de treinamento (Tabela 5), constando a grande maioria absoluta em todos os quesitos, tanto em renda, quanto em escolaridade. Enquanto apenas 15% diz fornecer treinamento, ainda assim 8% diz que não sabe se a organização fornece, pois pode ser que seja um percentual de “Novatos” dentro da

organização que ainda não receber ou não sabe se vai receber algum tipo de capacitação para executar sua função dentro da mesma.

Tabela 5. A Organização fornece treinamento / capacitação?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		M	F	18 a 24	25 a 34	35 a 59	60	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4ª Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Sim	15%	15%	0%	0%	15%	0%	0%	8%	0%	8%	0%	0%	0%	8%	8%
Não	77%	23%	54%	15%	31%	31%	0%	23%	38%	15%	0%	0%	0%	23%	54%
Não sabe	8%	0%	8%	8%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%
Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Base	100%	38%	62%	23%	46%	31%	0%	38%	38%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

Fonte: Dados da Pesquisa (Nov/2018)

A grande maioria dos colaboradores conhecem a missão e visão da empresa (Tabela 6), com esse total de 77% a maioria pertence ao sexo feminino e possuem superior completo, em contrapartida, 15% diz não conhecer a missão da empresa, sendo talvez que essas pessoas trabalhem em um ambiente mais fechado da organização, pois, os painéis de missão e visão ficam expostos no corredor da faculdade, assim, facilitando até para os alunos observarem onde a organização quer chegar.

Tabela 6. Você conhece a visão, missão e valores da empresa?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		M	F	18 a 24	25 a 34	35 a 59	60	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4ª Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Sim	77%	31%	46%	15%	38%	23%	0%	23%	31%	23%	0%	0%	0%	23%	54%
Não	15%	8%	8%	8%	8%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	0%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não opinou	8%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	8%
Base	100%	38%	62%	23%	46%	31%	0%	38%	38%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

Fonte: Dados da Pesquisa (Nov/2018)

Pode-se observar que a grande maioria que ocupa 77% de seu total tem reconhecimento por parte de seu superior (Tabela 7), sendo que 62% tem até 3 SM e possuem curso superior completo, em contrapartida, teve um total de 23% que não quiseram opinar sobre o seu possível reconhecimento, pode-se dizer que é por conta da pouca idade, pois a maioria é de 18 a 24 anos e tem uma grande parte do salário menos que é de até 1 salário mínimo. O reconhecimento fortalece o colaborador.

Tabela 7. Você tem reconhecimento por parte de seu superior através de seu serviço prestado na empresa?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		M	F	18 a 24	25 a 34	35 a 59	60	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4ª Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Sim	77%	23%	54%	23%	31%	23%	0%	31%	31%	15%	0%	0%	0%	31%	54%
Não	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não Sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não Opinou	23%	15%	8%	8%	15%	0%	0%	8%	8%	8%	0%	0%	0%	8%	8%
Base	100%	38%	62%	31%	46%	23%	0%	38%	38%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

Fonte: Dados da Pesquisa (Nov/2018)

A totalidade apresentada, escolheu o item salário (Tabela 8), isso deve-se a falta de acesso a informação dos colaboradores na empresa, nisso podemos identificar que os colaboradores também não tem uma vontade de ter sua remuneração em forma inconsistente, onde poderia não receber tão bem quanto recebe hoje em dia.

Tabela 8. Se você tivesse que escolher salário ou porcentagem, qual escolheria?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		M	F	18 a 24	25 a 34	35 a 59	60	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4ª Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Salario	100 %	38 %	62 %	23 %	46 %	31 %	0 %	38 %	38 %	23 %	0 %	0 %	0 %	38 %	62 %
Porcentagem (em cima dos lucros)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0 %	0%	0%	0%	0 %	0 %	0 %	0%	0%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0 %	0%	0%	0%	0 %	0 %	0 %	0%	0%
Não Opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0 %	0%	0%	0%	0 %	0 %	0 %	0%	0%
Base	100 %	38 %	62 %	23 %	46 %	31 %	0 %	38 %	38 %	23 %	0 %	0 %	0 %	38 %	62 %

Fonte: Dados da Pesquisa (Nov/2018)

Considerações e Recomendações

O presente trabalho teve como intuito, identificar a importância de uma gestão voltada para a competência de seus colaboradores e extrair as contribuições de sua aplicação no âmbito organizacional.

A implantação do modelo de Gestão por competências proporciona o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais em conjunto. Principalmente, porque o objetivo de inserção deste modelo está voltado para o atendimento das estratégias empresariais, focando nos resultados esperados para conseguir a vantagem competitiva.

Foi observado que os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos facilitam o desenvolvimento das funções dentro da empresa, podendo assumir, compreender e executar situações inesperadas, fornecendo soluções para cada situação momentânea. E com os treinamentos, cursos e especialização a pessoa aprimora seus conhecimentos e capacidade técnica, permitindo o aperfeiçoamento das competências e a aplicação dos novos conteúdos

no exercício de suas funções.

As informações obtidas devem servir para que os gestores tomem conhecimentos de como seus colaboradores enxergam a empresa e como se sentem a respeito das situações que acontecem, e como visualizam a respeito da autonomia, responsabilidade, realização profissional, quantidade e qualidade no trabalho, comunicação, remuneração, carreira, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal.

De forma em geral sobre as questões que foram respondidas pelos colaboradores, a empresa tem seus resultados mais positivos do que fatores a serem melhorados. Além disso, é preciso que os gestores estejam atentos às insatisfações por parte de alguns, entre outras situações, para que possa agir rapidamente, fazendo com que essas situações não tomem grandes proporções.

Nas avaliações feitas com referência à pesquisa realizada pode-se destacar a satisfação dos colaboradores sobre a forma rígida dos procedimentos, pois contribui para o aumento de produtividade e reconhecem que precisam desenvolver da melhor forma possível para obtenção de metas e para que a organização se mantenha competitiva e à frente da concorrência com eficiência no atendimento, entrega, entre outros.

Uma maioria também afirma que cumpre com suas obrigações diárias e reconhecem suas responsabilidades dentro da instituição e consideram-se responsáveis para que a empresa obtenha sucesso em suas atividades. Além disso, demonstraram, através da pesquisa, vontade de assumir maiores responsabilidades na empresa demonstrando que podem solucionar problemas e que estão satisfeitos com os cargos que ocupam, ou seja, fazem o que gostam e não se sentem sobrecarregados com o volume de trabalho.

Em relação à comunicação entre direção e colaborador a maioria dos pesquisados acham-na adequada e são repassadas com clareza e objetividade. Acreditam na possibilidade de crescimento profissional. Para eles a empresa é ética com seus funcionários/clientes e os gestores contribuem com bons exemplos. A empresa possui quadro de funcionários experientes, pois a maioria já desempenhou a função anteriormente no período de 1 a 3 anos. Por final disseram que a empresa motiva o trabalho em equipe e que possui uma cooperação entre os departamentos da empresa facilitando as atividades do dia-dia.

Diante da pesquisa realizada, sentiu-se a necessidade de sugerir algumas ações que venham a contribuir com a organização estudada:

Melhorar a autonomia de sua equipe para que eles contribuam com suas competências, podendo desenvolver a criatividade e propôr ideias para solucionar problemas cotidianos;

Deixar que os colaboradores tomem suas decisões para que possam desenvolver os CHAs.(conhecimentos, habilidades, atitudes.);

Incentivar ou proporcionar o desenvolvimento profissional de sua equipe através de cursos, treinamentos para que melhorem os conhecimentos e ainda para que os mesmos sintam-se valorizados, seguros e que possam conquistar autonomia para a tomada de decisão;

Que o gestor desenvolva o hábito de ouvir as contribuições de seus colaboradores e aproveitar suas iniciativas.

Verificar a remuneração dos colaboradores, pois os mesmos estão insatisfeitos, precisa ser revisto uma forma justa de recompensar pelo trabalho e desenvolver benefícios que agregue ao salário, tais como: planos de saúde, plano odontológico.

Melhorar *brainstorming*, pois os assuntos importantes não estão sendo discutidos em equipe para uma resolução de problemas. E favorece para que os colaboradores sintam importantes e trabalha a motivação.

Portanto, este modelo de gestão precisa do apoio de toda organização e principalmente, por parte dos gestores na disseminação do conhecimento para que todos os processos estejam alinhados aos objetivos organizacionais, visto que, não basta conhecer as competências técnicas e comportamentais aqui mencionadas, é necessário evoluir e pensar estrategicamente, daí a importância do alinhamento do *CHA* com a estratégia da empresa.

Referências

AMARAL, H. K.; Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.57, n.4, p.549-563, out/dez. 2006.

BRUNO, M. L. Selecionar por Competências. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por Competências e Empregabilidade**. Campinas: Papirus,2005. p. 75-104.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

_____; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

_____; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competências. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v.8, n.3, p.32-49, 2007.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências: e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro:Editora FGV, 2009.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed.. São Paulo: Pearson, 2007.

COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. In C. Mabey, & P. Iles Orgs, **Managing learning**, London: Routledge, p. 70-76, 1994.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**, São Paulo, v. 12, n. 26, p. 163-188, 2010.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, p. 97-113, 2006.

FLEURY, M. T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, n.0. 2001.

_____.Alinhando estratégia e competências. **RAE-Revista de Administração de empresas**, v. 44, n.1, 2004.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T. CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **RECAPE Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v.4, n. 2, p. 128-142, 2014, mai/jun/jul/ago.

FERREIRA, J. Reflexões sobre o conceito de Competência. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por Competências e Empregabilidade**. Campinas: Papirus,2005. p. 125-158.

GAGNÉ, R. M.; BRIGGS, L. J. W.; WALTER W. **Principles of Instructional Design**. Orlando, Flórida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEMES, R. **Feedback para resultados na Gestão por Competência pela avaliação 360º: Guia pratico para gestores do “Dar e Receber” Feedback e Transformação em Resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.
- LOPES, C. P. C.. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 p. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) - Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para Formulação de estratégias que minimizem a perda de Competência organizacional de um centro de p & d Agropecuário**. 2004. 204 p. Tese (Doutor em Engenharia de Produção) - Pós Graduação em Engenharia de Produção.UFSC, Florianópolis.
- PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PANTOJA, M. J. **Gestão por Competências**. Brasília, Enap, 2015.
- PEREIRA, A. L. Costa; SILVA, A. B. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior**. Cadernos EBAPE. BR, v.9, n.9, p.627-647, jul.2011.
- SILVA, F. M.; MELLO, S.P. T. A Noção de Competência na Gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista de Serviço Público**, Brasília, v.62, n.2, p.167-183, abr./jun. 2011.
- SILVA, N. LEITE, S. Competência essencial: conhecimento, cultura e gestão Organizacional como estratégia de negócios. In: **VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. 2 a 4 de dez. 2011.
- SOUZA, Vera Lucia. et al. **Gestão de Desempenho**:Série Gestão de Pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- TRASATTI, S. R.; COSTA, M. I.. Administração de Recursos humanos por competências: A Gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por Competências e Empregabilidade**. Campinas: Papirus,2005. p. 13-26.
- UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão Produção**, São Carlos, v15, n1, p.189-199, jan.-abr. 2008.

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

Recebido em 26 de setembro de 2020.

Aceito em 18 de novembro de 2020.