

# IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS – UMA REVISÃO TEÓRICA

## IMPACTS OF SKILL MANAGEMENT IN PEOPLE MANAGEMENT SYSTEM: A THEORETICAL REVIEW

Breno de Souza Simone da Rosa <sup>1</sup>  
Victor Claudio Paradelo <sup>2</sup>  
Débora Vargas Ferreira Costa <sup>3</sup>  
Frederico Azevedo Alvim Assis <sup>4</sup>

Data de entrega dos originais à redação em: 18/02/2015  
e recebido para diagramação em: 26/03/2015.

*O presente trabalho aborda o tema Gestão por Competências, que consiste em um modelo baseado na busca de expansão das competências profissionais possuídas pelos trabalhadores da organização, com foco no fortalecimento da capacidade de cumprir as estratégias corporativas. Partindo do propósito de demonstrar as maneiras com que os principais subsistemas da área de gestão de pessoas são afetados pela adoção desse modelo, o desenvolvimento desta pesquisa bibliográfica consistiu em destacar as contribuições acerca do que se tem publicado na área de administração relativo às pessoas. Partindo-se das teorias estudadas, buscou-se compreender os desafios enfrentados em cada subsistema dessa área, tornando-se possível inferir que a adoção da gestão por competências pode gerar importantes vantagens para as organizações, fazendo com que a gestão de pessoas assuma uma abordagem mais estratégica e alinhada com as tendências da administração contemporânea.*

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Modelos de Gestão.

*In this paper, we approach Skill Management, which consists of a model based on searching the expansion of workers' professional skills, with a focus on strengthening the ability to meet corporate strategies. In order to demonstrate how the major subsystems of people management are affected by the adoption of this model, the development of this literature review has highlighted the contributions of what has been published in the field. Starting from the theories studied, we sought to understand the challenges faced in each subsystem, which has enabled us to infer that the adoption of Skill Management can generate significant benefits for organizations, because it makes people management more strategic and aligned with the trends of contemporary administration.*

**Keywords:** People Management. Skill Management. Management Models.

### 1 INTRODUÇÃO

Os modelos de gestão tradicionalmente conhecidos, até o final do século passado, eram baseados principalmente nas organizações da sociedade industrial, em uma época em que os trabalhadores eram considerados meros insumos de produção. O conceito que se tinha era simples: o de “mão de obra”. Essa expressão, embora ainda utilizada, revela uma visão limitada do ser humano, reduzido à força de trabalho, como se não possuísse as dimensões intelectual e sócio-afetiva.

No cenário atual, as empresas têm que lidar com mudanças cada vez mais intensas em seus setores de atuação. Na era industrial, as empresas se inseriam em ambientes razoavelmente estáticos. Atualmente, no entanto, operam em ambientes mais dinâmicos, complexos e mutáveis. Faz-se necessário, então, que os

gestores reajam rapidamente às constantes mudanças e que tomem decisões cada vez mais complexas para a sobrevivência dos negócios. Tais decisões passam a ser baseadas não na mera intuição dos executivos, mas em análises de cenários e probabilidades com estudos feitos a partir de coletas de dados dos ambientes setoriais em que as empresas estão inseridas. Realizam-se cada vez mais pesquisas de mercado, planos de negócios e outros tipos de ferramentas que servem de base para a tomada de decisões, cada vez mais complexa (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Nesse ínterim, a área de gestão de pessoas passa a ser desafiada, pois são demandados profissionais com qualificações que atendam às necessidades das organizações contemporâneas. Reter talentos é uma das responsabilidades da área e processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento,

1 Graduação em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora. <brenosimonette@gmail.com >.

2 Doutor em Administração, Prof. da Universidade Federal de Juiz de Fora. <victorclaudio@uol.com.br >.

3 Doutoranda em Administração, Profª. da Universidade Federal de Juiz de Fora. <debora1@powermail.com.br >.

4 Mestre em Psicologia, Prof. da Universidade Salgado de Oliveira. <fredalvim@yahoo.com.br >.

avaliação de desempenho e o subsistema de cargos e salários devem estar alinhados com as estratégias da empresa.

O presente estudo aborda o modelo de Gestão por Competências, que surgiu como alternativa para as organizações contemporâneas, ao propor que os funcionários passem a ser mais valorizados, devido a importância do capital humano para das organizações.

A pesquisa que deu origem ao artigo teve natureza bibliográfica, sendo realizada com o objetivo de apresentar tal modelo de gestão contemporâneo, bem como demonstrar seus impactos nas organizações. A questão central investigada foi: “Quais os principais impactos que a adoção da gestão por competências pode gerar no sistema de gestão de pessoas de uma organização?”

O conhecimento do tema estudado é relevante para organizações que almejam implantar um sistema de gestão que se adequa aos novos requisitos dos mercados globalizados. O modelo focado volta-se mais especificamente a empresas de médio e grande porte que possuam um departamento de gestão de pessoas relativamente desenvolvido.

## 2 NATUREZA E DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Preliminar à conceituação de gestão por competências, faz-se necessário o conhecimento prévio do conceito de gestão de pessoas em sua forma mais genérica e o que a engloba. Segundo Gil (2011), é a função gerencial que visa a cooperação daqueles que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Para Dutra (2006), é o conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Brito (2008, p. 211) propõe a seguinte definição: “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da gestão empresarial relacionadas aos empregados: planejamento, suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração da força de trabalho dentro das organizações”.

O termo “Gestão de Pessoas”, de acordo com Gil (2011), advém do conceito de “Administração de Recursos Humanos”. De maneira simplista, é utilizado para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. A mudança se deve ao fato de que o termo “Administração de Recursos Humanos” é muito restritivo, pois refere-se às pessoas que trabalham na organização como meros recursos, iguais aos materiais e financeiros.

Frente a essa situação, Dutra (2006) aponta que as pessoas vêm sendo tratadas pela organização como recursos a serem administrados. Essa visão puramente mecanicista e desumana vai aos poucos se transformando para a valorização dos trabalhadores, focando em seu desenvolvimento pessoal e profissional – medidas determinantes para favorecer a motivação dos trabalhadores e promover melhores resultados para a organização. Funcionários, antes considerados apenas empregados, passam a ser vistos como cooperadores e

parceiros da organização. Com essa mudança, a gestão de pessoas torna-se cada vez mais complexa e exige, além de empatia, muito conhecimento por parte dos gestores.

Para se entender os desafios na área de Gestão de Pessoas, deve-se considerar os impactos da economia globalizada que, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.7) “é aquela na qual, bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas”, constituindo a chamada Sociedade do Conhecimento<sup>1</sup>. Complementar a essa observação, Gil (2011, p.33) aponta “a decorrência do avanço das telecomunicações, do intercâmbio dos negócios por meio de viagens, da troca de informações e ideologias, da difusão da língua inglesa e do desmoronamento do bloco soviético” como fatores que acarretaram em tornar o mundo cada vez mais integrado.

Com isso, as organizações têm cada vez mais que lidar com novos concorrentes, inclusive de diferentes países, competindo pela mesma fatia de mercado. Em decorrência, ocorrem mudanças cada vez mais rápidas no ambiente de negócios. Tais condicionantes exigem dinamismo, flexibilidade, adaptabilidade e uma área de gestão de pessoas cada vez mais inteligente. A economia globalizada está diretamente relacionada à atual Era do Conhecimento. De acordo com Araujo e Garcia (2009), a atual era é a extensão da anterior, a Era da Informação. Já para Squirra (2005, p.256), “vivemos em uma sociedade do conhecimento numa sociedade da informação”, ou seja, a sociedade da informação engloba a sociedade do conhecimento. Para fins deste estudo, adota-se a primeira concepção.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.10) definem o conhecimento como o conjunto que engloba a informação, a inteligência e a expertise. Na visão desses autores, trata-se da “base da tecnologia e da sua aplicação” sendo, no cenário competitivo do século XXI, “um recurso organizacional fundamental que está se tornando cada vez mais uma fonte de vantagem competitiva.”

Não faz muito tempo que se começou a pensar na gestão do conhecimento nessa nova Era do Conhecimento. A difusão desse conceito e dos métodos a ele associados remonta à década de 1990. Para operacionalizá-lo, devem-se considerar tanto as habilidades do colaborador quanto o que a organização aprende e retém de conhecimento ao longo do tempo. Há então outro conceito importante diretamente relacionado a esta era que é a Aprendizagem Organizacional. De acordo com Mascarenhas e Vasconcelos (2007, p. XIV):

quando falamos em organizações em aprendizagem, temos em mente o grupo organizacional composto

1 - O termo “Sociedade do conhecimento” começou a ser utilizado a partir da década de 1990 para caracterizar a ambiência social que vigora desde então, com a disseminação da internet e a crescente importância adquirida pelos chamados ativos intangíveis. No lugar da posse de máquinas, equipamentos e instalações, o que passou a ser considerado o principal ativo das empresas é o conhecimento que detém. Da mesma forma, o principal patrimônio de uma pessoa, no que tange à sua inserção no mercado de trabalho, é agora o conhecimento que possui. Peter Drucker foi um dos pioneiros nessa definição, tendo apresentado, em maio de 1994, uma palestra com o título de “Knowledge Work and Knowledge Society. The Social Transformations of this Century”.

de pessoas de origens e pensamentos distintos, que, em conjunto, produzem conhecimento, aprimoram suas competências e auxiliam a empresa a obter vantagem competitiva sustentável.

No cenário da Era do Conhecimento, a crescente valorização do que se chama de capital humano também se destaca. Segundo Fleury, Oliveira Jr. (2001, p. 28):

capital humano é o conhecimento e as habilidades, bem como a capacidade autorreflexiva de identificar e encontrar novas fontes de conhecimento e de habilidades – o que os gerentes, às vezes, denominam de “iniciativa” ou de criatividade, ou de uma capacidade empreendedora de auto iniciativa.

Considera-se o ambiente global da nova Era do Conhecimento dinâmico, veloz e mutável, o que requer muito conhecimento e uma excelente relação interpessoal por partes dos gestores. Assim, diante de toda a complexidade do atual ambiente corporativo, é preciso que os sistemas de gestão de pessoas assumam uma nova configuração.

Os modelos tradicionais de gerenciamento de pessoas apresentam uma visão muito restrita sobre o papel dos trabalhadores nas organizações. O ser humano era visto como um mero recurso a ser utilizado em conformidade com as políticas adotadas pela organização. Nessa concepção, cada empresa deveria definir, com base na estratégia competitiva seguida, o perfil desejado dos seus funcionários, adotando, então, definições sobre as diversas atividades da gestão de pessoas (seleção, treinamento, avaliação do desempenho, plano de carreiras, dentre outras). No novo modelo, característico da Sociedade do Conhecimento, os trabalhadores precisam ser compreendidos como indivíduos dotados de potencial para desenvolver-se e cooperar diretamente para o sucesso da organização, de forma ativa e não como mero recurso a ser trabalhado (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006).

Esse modelo pode ser aplicado, a priori, em qualquer ramo de atividades. Há empresas das mais diversas áreas, incluindo as mais “brutas” como as de mineração e siderurgia, adotando modelos de gestão que contemplam a busca de criação, difusão e utilização do conhecimento como parte essencial de suas estratégias de negócios. Da mesma forma, instituições públicas e organizações do terceiro setor têm buscado rever seus modelos de gerenciamento de pessoas, alinhando-os com as características da Sociedade do Conhecimento. O principal fator limitante para a adoção desse modelo é a falta de percepção, por parte dos gestores, de sua importância. Como destacam Carbone *et al.* (2006), o gerenciamento de pessoas baseado na gestão do conhecimento tem como um dos seus requisitos fundamentais a difusão, entre o corpo gerencial, da percepção de sua importância, acompanhada da disponibilidade para efetuar mudanças nas estratégias e práticas cotidianas dessa função.

### 3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O termo competência é utilizado desde o advento das primeiras teorias organizacionais, lançadas no início do século XX. No entanto, o sentido com que era utilizado difere de como é empregado hoje: significava desempenhar de maneira eficiente determinada tarefa (CARBONE *et al.*, 2006).

A partir da década de 1970, com o aumento da competição e com a mudança de foco no desempenho organizacional da simples eficiência produtiva para a eficácia, houve uma mudança e o termo competência ganhou um novo sentido. Conforme Carbone *et al.* (2006) definem, a competência passou a descrever não somente a capacidade de um indivíduo desempenhar determinada tarefa, mas o desempenho e os resultados alcançados pelo profissional, incluindo os comportamentos apresentados no trabalho.

De acordo com Carbone *et al.* (2006), atualmente o conceito de competência é conhecido sob duas perspectivas distintas. Primeiramente, difundiu-se sob a perspectiva do indivíduo e posteriormente, na dimensão da organização. No primeiro caso, tem-se a corrente que define competência como sendo um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que torna o indivíduo apto a executar determinado trabalho. Consideram-se, assim, os aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos. Tratando-se de conhecimento, corresponde a informações que processadas pela mente do trabalhador e integradas à sua memória, causam impactos nas tomadas de decisão e no comportamento. Já as habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando se trata de processos mentais, e como motoras e manipulativas, quando exigem uma coordenação neuromuscular. E, finalmente, as atitudes referem-se aos aspectos sociais e afetivos que o indivíduo manifesta ao trabalho.

É válido, todavia, entender a competência sob a perspectiva do indivíduo. David McClelland, já em 1973, em seu artigo “Testing for competence rather than intelligence”, enfatizava que a competência, para aquele que a possui, proporciona a possibilidade de se manter um alto desempenho nas tarefas produtivas (GRAMIGNA, 2002). Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.183) expõem que “competência refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho do trabalho.”

Para Duran (1998, *apud* Cardoso, 2006 p.17), “competência é a capacidade para usar habilidades, conhecimentos e atitudes em tarefas ou em combinações de tarefas operacionais.”

North (2010) divide as competências individuais entre três pilares distintos: A competência disciplinar – “que abarca toda a gama de tarefas profissionais concretas necessárias, tais como capacidades técnicas, destrezas e conhecimentos de linguagens” (p. 131); a competência metodológica (que não só considera a competência disciplinar como também abrange as capacidades requeridas na execução de uma determinada tarefa) e a competência social, fortemente vinculada à experiência

e às características de personalidade possuídas por cada indivíduo.

Quanto às competências organizacionais, Krogh e Roos (1995, *apud* Fleury e Fleury 2003, p. 46) afirmam que “têm suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos – *resource based view of the firm*”. Toda empresa possui um portfólio, seja físico (infra-estrutura) ou financeiro, podendo ainda ser do tipo intangível (marca, imagem e outros similares), organizacional (sistemas administrativos e cultura organizacional, por exemplo) ou de recursos humanos. A competência organizacional se refere ao resultado do que é aprendido, em conjunto, pelos membros da organização, principalmente quando se refere a habilidades necessárias para coordenar esforços e aplicar tecnologias. (Carbone *et al.*, p. 48 2006). Essa definição originou o que se conhece agora por competências essenciais (*core competencies* ou *key competencies*). Estas são as competências inerentes à organização, ou seja, o conjunto de tecnologias, ativos intangíveis, *know-how*, habilidades de produção, conhecimentos e experiências adquiridas ao longo do tempo que contribuem diretamente para os resultados da organização e são também, fontes geradoras de vantagem competitiva.

Compreendido o conceito de competências, deve-se investigar em que consiste o modelo de gestão por competências para apontar os impactos que pode gerar.

Brito (2008, p.212) conceitua a Gestão por Competências como “a capacidade de gerenciar o conjunto dos conhecimentos (saber formal), habilidades (saber fazer), e atitudes (querer fazer) do trabalhador para cumprimento da missão, negócio e estratégias da organização e projeção da competência essencial para o futuro”.

Lana e Ferreira (2007) destacam que a Gestão por Competências contribuiu significativamente para uma mudança na visão da Gestão Estratégica. A proposta desse modelo tornou o conceito de Gestão Estratégica um pouco diferente do que se vinha adotando até então – se, tradicionalmente, consistia na adaptação da empresa às oportunidades e ameaças do ambiente externo (complementar às determinações das forças e fraquezas do ambiente interno), após o conhecimento da gestão por competências e a percepção de sua importância, as organizações passaram a assumir um novo posicionamento: o conhecimento possuído, bem como a capacidade de aprendizagem demonstrada pelos trabalhadores, passaram então, a ter um papel fundamental nos processos de mudança estratégica.

#### **4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Conhecidos os conceitos de competência e de gestão por competências, cabe abordar como a adoção dessa metodologia impacta em atividades relacionadas à gestão de pessoas.

##### **4.1 Recrutamento e seleção**

Marras (2011, p.54) define recrutamento como “uma atividade que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização,

objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.” E a seleção de pessoal é “uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos ao emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa” (MARRAS, 2001, p. 65).

A etapa de seleção de pessoal é realizada após o recrutamento e deve aproximar o candidato, no caso de recrutamento externo, à realidade da empresa. Nessa etapa, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (p.172, 2006) pontuam que são utilizadas principalmente as seguintes técnicas: entrevista, provas de conhecimento/capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Essas técnicas de seleção variam de acordo com as estratégias adotadas pela organização.

Após o recrutamento e seleção, ocorre a admissão do funcionário, no caso de recrutamento externo, ou a realocação do profissional para o novo cargo, no caso de recrutamento interno.

A Gestão por Competências afeta diretamente todo esse processo, contando com a adoção da seleção por competências: todas as técnicas utilizadas na etapa de seleção são afetadas e, principalmente norteadas para que as competências desejadas para cada cargo sejam atendidas. O método de seleção com base em competências tem o intuito de captar os talentos necessários à organização e alocar os profissionais de acordo com suas qualificações que, por sua vez, devem ser coerentes às competências desejadas para o cargo em questão.

O processo de seleção por competências surgiu da necessidade de captação de talentos que estivessem mais de acordo com as exigências das organizações, no que tange a flexibilidade e capacidade de adaptação das pessoas ao cargo. Esse processo de seleção inicia-se com a elaboração do perfil de competências exigido pelo cargo, também conhecido como mapeamento de competências (RABAGLIO, 2001).

Perguntas encontradas com frequência em processos seletivos tradicionais devem ser evitadas, pois o candidato já possui as respostas prontas para essas perguntas. Devem ser utilizadas perguntas comportamentais, focadas em competências, pois estas geram melhores oportunidades de se conhecer o comportamento do candidato (LANA E FERREIRA, 2007).

De maneira complementar, Rabaglio (2001) afirma que na entrevista comportamental, baseada no perfil de competências, procura-se ter um conhecimento mais profundo sobre o candidato. São verificadas suas experiências profissionais e suas vivências através de perguntas abertas, sendo estas específicas e sempre com verbos de ação no passado, que demonstrem que o candidato vivenciou determinada situação de modo competente. Essas perguntas específicas ajudam o selecionador a verificar a existência, ou não, das competências desejáveis do candidato.

Além da entrevista comportamental, há outras técnicas utilizadas na seleção por competências. São os chamados jogos ou dinâmicas de grupo. Trata-se de interações entre os candidatos que são expostos a

situações e problemas enfrentados no dia a dia para que demonstrem características pessoais e competências individuais (HUIZINGA, 1993).

Devem ser demonstradas as principais vantagens e desvantagens da adoção da metodologia de seleção por competências. Caso o processo de seleção por competências se dê de maneira ineficiente, podem ocorrer os seguintes problemas segundo Lana e Ferreira (2007, p.10): o comprometimento do trabalho de toda a área de Gestão de Pessoas, visto que “se o funcionário ocupa um cargo inadequado às suas características, todos os esforços de desenvolvimento e motivação, bem como, programas de planejamento de carreiras, gestão do desempenho e outros correlatos tenderão a ser pouco eficazes”. Pode haver “baixa produtividade, ou por inaptidão ou por desinteresse pelo cargo”. Pode haver “insatisfação e desmotivação”. E também um maior número de demissões e suas consequências: “gastos com rescisão, investimento em novo processo seletivo, dispêndio com o treinamento dos novos contratados e custo psicológico elevado para os outros empregados, que costumam temer pelo próprio futuro na organização quando há demissões constantes”.

#### 4.2 Treinamento e desenvolvimento

O subsistema de treinamento e desenvolvimento é um dos mais impactados pelo modelo de Gestão por Competências. Para Marras (2011, p.133), treinamento “é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Treinamento consiste em reciclar além de conhecimentos, habilidades e atitudes.

O desenvolvimento de pessoal é definido por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.219) como “um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações”.

Araujo e Garcia (2009) tratam o subsistema de treinamento e desenvolvimento como uma coisa só, ao passo que Chiavenato (2004) distingue: o treinamento está mais relacionado ao cargo atual que o funcionário ocupa e visa-se melhorar as habilidades e capacidades relacionadas ao desempenho imediato deste cargo; já o desenvolvimento de pessoas tem seu foco nos cargos a serem ocupados futuramente, sua visão é de médio e longo prazo em que se integram as novas competências requeridas para o novo cargo.

Deve-se ressaltar que existem duas premissas no que tange à relação capital-trabalho e aos programas de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Segundo Marras (2011), trata-se do interesse organizacional e do interesse pessoal de cada funcionário. A maneira de gerenciar esses dois tipos de interesse, na maioria das vezes conflitantes, é o que resultará em programas de treinamento e desenvolvimento bem sucedidos ou não.

Existem, no entanto, talentos que se desenvolvem nos programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa, e que se evadem devido a

melhores ofertas de trabalho. As empresas devem buscar meios de reter esses talentos, seja por meio de bônus, participação nos resultados, gratificações ou reconhecimento pelos trabalhos apresentados. Para que estes trabalhadores sintetizem e focalizem os resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento, nos quais participaram, em benefício da própria organização. Os funcionários devem adquirir novas competências e melhorar as já existentes dedicando-se exclusivamente à empresa que proporcionou o seu desenvolvimento. Ao menos é o que se espera desses trabalhadores. A organização deve se atentar para os custos de se desenvolver esses talentos, bem como para a sua fidelização e devem-se gerenciar os conflitos de interesse, ditados anteriormente, para que situações de evasão como a citada não ocorram.

Após os programas realizados, os profissionais devem estar motivados e devem sentir-se integrados aos objetivos primordiais da organização. Facilitar o florescimento do processo motivacional é uma tarefa que cabe aos gestores de pessoas realizar. Finalizando os programas, as competências adquiridas devem ser incorporadas aos processos de trabalho e deve-se mensurar a sua efetividade, por meio dos resultados alcançados, tarefas otimizadas e redução de custos proporcionados. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), trata-se de comparar os objetivos pretendidos com o programa de treinamento e desenvolvimento e os resultados efetivamente alcançados.

Ulrich (1998) destaca quatro tipos de atividades de desenvolvimento que muitas organizações adotam: a primeira atividade diz respeito a sistemas de treinamento sistemático para cada nível da hierarquia organizacional, em que são proporcionados treinamentos desde que o empregado entra na empresa até cargos de diretoria. Os cursos proporcionados são modelados de acordo com as necessidades dos profissionais em cada estágio de suas carreiras (ULRICH, 1998). Por meio desses cursos, os profissionais adquirem competências necessárias ao cumprimento de determinadas tarefas do cargo que ocupam.

A segunda atividade de desenvolvimento muito utilizada, segundo Ulrich (1998), são experiências em que o profissional é designado para novos cargos, forças-tarefas, estágios ou para rotação de cargos. Para tanto, parte-se da premissa que as pessoas aprendem fazendo.

Ulrich (1998) apresenta por terceiro tipo de atividade em programas de treinamento e desenvolvimento as ações voltadas para um problema empresarial concreto. Podem ser estudos de caso com os quais são apresentadas situações que irão proporcionar tanto um aprendizado teórico quanto prático de maneira integrada, o que torna a experiência mais atraente e motiva os participantes. Por tratar-se de casos concretos, ainda que simulados, esse tipo de atividade torna-se muito interessante (FERREIRA E LANA 2007).

A quarta e última atividade apresentada por Ulrich (1998) são as chamadas atividades de extroversão em que os funcionários são estimulados a trabalhar em

equipe para ampliar suas competências discutindo, além de projetos empresariais disponíveis, o caráter e a dinâmica do trabalho em equipe.

De acordo com as quatro modalidades, de programas de treinamento e desenvolvimento, apresentadas por Ulrich (1998), percebe-se que todas estão focadas na aquisição de competências necessárias ao desempenho de cada cargo e no desenvolvimento das competências já possuídas. Por essa razão, esse é o subsistema de gestão de pessoas mais impactado pela adoção do modelo de Gestão por Competências.

#### 4.3 Avaliação de desempenho

Primeiramente, deve-se ter em mente o conceito de desempenho. Dutra (2006, p. 161) o define como: “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa”. Desempenho está diretamente relacionado às atividades requisitadas pelo cargo que o indivíduo ocupa, suas responsabilidades em relação a essas atividades e o cumprimento dessas com eficácia, gerando, assim, o resultado esperado.

De acordo com Marras (2011, p. 165), avaliação de desempenho: “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e áreas específicos (conhecimentos, metas, habilidades)”.

Já Lucena (2004, p. 20) expõe que o processo de avaliação de desempenho é designado mais adequadamente como: “Processo de Gestão do Desempenho Orientado para Resultados, uma vez que o objetivo principal desse processo é avaliar resultados”. Desempenho e resultado estão diretamente relacionados, pois, em sua essência, toda ação (desempenho) irá produzir um resultado.

De acordo com Lana e Ferreira (2007), uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos profissionais de gestão de pessoas consiste no fato de os funcionários da organização não saberem o motivo pelo qual estão sendo avaliados. Com a adoção de um modelo de gestão por competências fica claro se o funcionário está sendo avaliado de acordo com seus conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem diretamente para os resultados da empresa. Sendo assim, fica mais fácil entender que o funcionário deve buscar melhorar suas competências de acordo com os pontos fortes e fracos apontados em sua avaliação de desempenho.

Em um modelo de gestão por competências, a avaliação de desempenho sofre um forte impacto, visto que há desde a contratação do empregado o mapeamento de suas competências. Com o passar do tempo na organização e de acordo com os resultados obtidos nas tarefas realizadas do cargo que este ocupa, verificam-se as reais necessidades de melhoria e aquisição de competências que são acusadas em aptidão ou em falta em suas avaliações de desempenho.

Contando com avaliações de desempenho periódicas, verifica-se que tipo de novas competências o cargo exige e quais os pontos fortes e fracos dos funcionários devem ser trabalhados. Para Lana e Ferreira

(2007), a gestão por competências revela, de maneira clara e objetiva, quais são as reais necessidades da área de gestão de pessoas e quais as que devem estar de acordo com as estratégias organizacionais.

A avaliação do desempenho por competências representa uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos trabalhadores da organização. Estes são, dessa forma, estimulados a assumirem a responsabilidade pela busca da excelência. Uma das premissas básicas desse modelo avaliativo é a de que o indivíduo possui meios para identificar as competências que já desenvolveu, verificando seus pontos fortes e fracos e identificando as lacunas de competências desejáveis para o bom desempenho do cargo. Verificam-se, assim, suas necessidades profissionais. Uma vez que um profissional esteja consciente da relação entre as necessidades relacionadas ao cargo que ocupa e as competências que precisa manifestar, terá maior facilidade para avaliar-se, para aceitar *feedbacks* e para desenvolver essas competências, pois a avaliação estará centrada em fatores mais objetivos (GRAMIGNA, 2002).

Os profissionais de gestão de pessoas responsáveis pelas avaliações de desempenho devem atentar-se para os tipos de indicadores a serem utilizados. A gestão por competências contribui para isso, pois envolve o desdobramento das estratégias corporativas. E sendo a avaliação de desempenho realizada com a utilização de indicadores mais objetivos, verifica-se se, de fato, o trabalhador está contribuindo para as estratégias e resultados da organização.

#### 4.4 Cargos e salários

Primeiramente, devem ser elucidados separadamente os conceitos de cargos e salários. Zimpeck (1990, p. 40) define cargo como: “um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem”.

Para se ter um melhor entendimento sobre o conceito de cargo, deve-se ter em mente o significado de função bem como o de tarefa. De acordo com Zimpeck (1990, p.40), função “é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo.” Ainda segundo Zimpeck (1990, p. 40), “a tarefa existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim”.

Marras (2011, p.81) expõe que “quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de um trabalhador, surge a função.” E acrescenta que “podemos concluir que quando há um conjunto de funções similares forma-se o cargo.”

Na perspectiva de Marras (2011), a análise de funções é de suma importância para o subsistema de cargos e salários, pois fornece uma gama de informações que fazem parte da base de todo o sistema de cargos e salários a ser implantado na organização.

Segundo Araujo e Garcia (2009), a atividade de cargos é responsável pela análise e a avaliação de cargos, considerando-se os critérios já estabelecidos a cada cargo em relação aos demais, focando também as responsabilidades e limitações para o seu desempenho.

Antes de se aprofundar mais nesse subsistema de gestão de pessoas, deve-se ter o conhecimento do conceito de salário. Segundo Araujo e Garcia (2009, p. 49), “salário é a contraprestação em dinheiro recebida periodicamente pelo corpo funcional, em face de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido.”

Marras (2011, p. 79) conceitua resumidamente o programa de gestão de cargos e salários. Para este, trata-se de um “instrumento fundamental para a administração dos cargos e salários de uma organização.”

Pode-se afirmar, de acordo com o entendimento sobre os conceitos desse subsistema, que o intuito de um programa de cargos e salários é o de administrar seu quadro de funcionários de maneira justa, estabelecendo-se critérios objetivos para a ocupação de cargos, definindo-se as políticas salariais de forma clara e permitindo-se, dessa forma, a criação de um plano de carreiras. Deve-se atentar que esse subsistema de gestão de pessoas está diretamente relacionado com outros subsistemas. Relaciona-se, por exemplo, com o de treinamento e desenvolvimento, que foca na carreira do trabalhador; o recrutamento e seleção que será responsável por alocar o trabalhador no devido cargo no momento de sua contratação; e a avaliação do desempenho que proporciona meios de o profissional verificar seus pontos fortes e fracos para que se torne capaz de desenvolver as competências desejáveis e possa pleitear novos cargos ou ser realocado dentro do organograma da organização.

Deve-se ter em mente que o tipo de remuneração em uma organização é de fundamental importância para a motivação e o comportamento de seus trabalhadores. A remuneração do trabalhador não se dá somente por meio do salário recebido. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 180), remuneração “é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço”.

Segundo Lana e Ferreira (2007), uma das críticas feitas por vários trabalhadores atualmente consiste na falta de critérios em relação às políticas de remuneração (salários) e de ascensão funcional (cargos). “Caixa preta” é um dos termos comumente utilizados para se referir a sistemas de gestão de carreira e remuneração que não possuem critérios transparentes. A desmotivação dos funcionários é uma das consequências que podem ocorrer e tem origem na insatisfação que esse tipo de percepção gera.

Com a adoção de um modelo de Gestão por Competências, os funcionários passam a ter uma visão mais clara do plano de carreira da organização e dos requisitos necessários do cargo que o trabalhador deseja pleitear. Ao invés de preterições por trabalhadores que se dão melhor com seus chefes, tem-se, com esse modelo, critérios mais justos de escolha, por serem mais objetivos. Dessa forma, pode-se motivar o profissional a adquirir as competências necessárias ao desempenho do cargo almejado e não permite que ocorram promoções por mera preferência do seu chefe.

Em se tratando de remuneração, segundo Lana e Ferreira (2007), uma opção existente é o estabelecimento

de salários baseados nas competências que cada trabalhador possui dentre as que são necessárias para o bom desempenho de suas funções.

Deve-se supor que o desempenho de um funcionário esteja sendo avaliado de acordo com as manifestações das competências desejáveis por seu cargo atual. Tem-se, então, a tabela a seguir de uma avaliação de desempenho estruturado com as competências desejáveis do cargo e com as opções: NA – não apresenta, quando o trabalhador não manifesta a competência em questão, D – em desenvolvimento, quando o funcionário não atende totalmente, mas já a manifesta parcialmente, A – atende, quando manifesta a competência desejável e S – quando atende a competência em um nível acima do esperado.

Caso a empresa esteja realizando um sistema de remuneração inovador, como o apresentado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a remuneração do trabalhador pode estar vinculada com um indicador de desempenho criado para mensurar a manifestação média de competências apresentadas na avaliação do trabalhador. Supondo-se que exista um indicador prefixado de média de competências no valor de 1,5, pode-se remunerá-lo com um percentual de, por exemplo, 20% acima do seu salário base, caso o indicador demonstrado na avaliação de desempenho supere esse índice. Por outro lado, não se teria remuneração adicional, caso o indicador demonstrado não alcançasse o valor mínimo estipulado.

No exemplo da tabela a seguir, proposto por Dutra (2006), o profissional obterá um adicional em sua remuneração de 20%, pois o indicador apresentado em sua avaliação de desempenho apresenta um valor de 1,66, superando o indicador de 1,5.

Esse tipo de indicador vinculado à manifestação de competências pelo trabalhador pode ser utilizado também caso o profissional esteja pleiteando um novo cargo na organização. Por exemplo, o candidato somente estará apto a pleitear um cargo acima na hierarquia organizacional caso apresente indicadores de desempenho de seu atual cargo em valores acima de 1,5 em pelo menos duas avaliações de desempenho consecutivas. Essas avaliações podem ser anuais ou semestrais, dependendo da organização. No entanto, no caso de ascensão funcional, deve haver uma ferramenta que demonstre os requisitos mínimos do cargo, como por exemplo, os conhecimentos mínimos exigidos para a ocupação do cargo, tempo de experiência no cargo atual, formação mínima requisitada e competências desejáveis.

Na tabela 2, os requisitos de acesso a determinado cargo em um hospital.

No exemplo demonstrado, o candidato está apto a pleitear o cargo de enfermeiro no hospital. Para fins de exemplo, este candidato ocupa o cargo atual de técnico em enfermagem, já possui experiência de trabalho de 2 anos no atual cargo, no próprio hospital e em suas duas últimas avaliações de desempenho apresentou resultados de 1,7 e 1,73, superando o indicador mínimo de 1,5. Nesse caso de ascensão funcional, deve haver outro indicador

Tabela 1 - Exemplo de tabela de avaliação do desempenho por competências

| COMPETÊNCIA                                     | ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES   | NA             | D              | A              | S              |
|---|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Visão do Negócio</b>                         | 1. Executa atividades de apoio à operação que exigem aplicação de conhecimento técnico, sob supervisão  | 0              | 1 <sup>v</sup> | 2              | 3              |
| <b>Domínio tarefa/ processo</b>                 | 2. Domina a execução de atividades que requerem aplicação de conhecimento técnico específico com autonomia  | 0              | 1 <sup>v</sup> | 2              | 3              |
| <b>Foco no cliente</b>                          | 3. Troca informações e experiências, nas equipes com as quais se relaciona, mantendo-se atualizado com as possíveis tendências do mercado e da empresa                            | 0              | 1              | 2              | 3 <sup>v</sup> |
| <b>Orientação para resultados</b>               | 4. É orientado por resultados na execução de atividades que requerem uso de conhecimentos técnicos específicos  | 0 <sup>v</sup> | 1              | 2              | 3              |
| <b>Inovação</b>                                 | 5. Identifica a melhor solução para problemas designados às equipes de trabalho   | 0              | 1              | 2 <sup>v</sup> | 3              |
|   | 6. Desenvolve alternativas técnicas visando à manutenção e ao aprimoramento de padrões, garantindo que as operações de sua área desenvolvam-se em conformidade com o estabelecido | 0              | 1              | 2 <sup>v</sup> | 3              |
| <b>Gestão integrada de prazos</b>               | 7. Acompanha/responde pela utilização de recursos e cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade  | 0              | 1              | 2 <sup>v</sup> | 3              |
| <b>Gestão do conhecimento</b>                   | 8. Disponibiliza informações relevantes das atividades que desempenha a outras áreas da organização   | 0              | 1              | 2              | 3 <sup>v</sup> |
| <b>Capacidade de Análise</b>                    | 9. Analisa situações de trabalho que requerem conhecimento técnico e sugere o melhor encaminhamento, entre as alternativas possíveis  | 0              | 1 <sup>v</sup> | 2              | 3              |
| Média= (0 + 3 + 6 + 6) / 9 atribuições = 1,66 → |   | 0              | 3              | 6              | 6              |

Fonte: Dutra, (2006, p. 144)

relacionado aos requisitos do cargo. Supondo-se que o valor mínimo desse indicador seja prefixado em 1,4, a média aritmética do candidato em relação aos requisitos do cargo apresentou um valor de 1,6, habilitando-o a se candidatar ao novo cargo.

Deve-se ter em mente que, o exemplo demonstrado, é meramente ilustrativo e simplificado, pois podem ser considerados pesos para diferentes competências, formação ou experiências dependendo do cargo. É preciso considerar-se também que, o nível

de complexidade das ferramentas utilizadas, pode variar muito de empresa para empresa.

Verifica-se, com os exemplos citados, que os subsistemas de gestão de pessoas estão relacionados e interligados. A remuneração por competências e a ascensão funcional, baseada em competências, são de responsabilidade do subsistema de cargos e salários em empresas que adotam o modelo de gestão estudado. Além desses subsistemas, o modelo de gestão por competências pode ser verificado nos

Tabela 2 - Exemplo de tabela de requisitos de acesso ao cargo

| Requisitos de Acesso                |  | NA | D              | A              | S |
|-------------------------------------|--|----|----------------|----------------|---|
| Formação                            | Graduação em Enfermagem                          | 0  | 1              | 2 <sup>v</sup> | 3 |
| Experiência                         | 2 anos sem hospitais ou clínicas de saúde        | 0  | 1 <sup>v</sup> | 2              | 3 |
| Conhecimentos                       | Inglês Intermediário                             | 0  | 1 <sup>v</sup> | 2              | 3 |
|                                     | Word Básico                                      | 0  | 1              | 2 <sup>v</sup> | 3 |
| Habilidades                         | Aplicação de injeção com eficiência e rapidez    | 0  | 1              | 2 <sup>v</sup> | 3 |
|                                     | Organização eficiente de materiais para operação | 0  | 1 <sup>v</sup> | 2              | 3 |
|                                     | Sutura com eficiência e perfeição                | 0  | 1              | 2 <sup>v</sup> | 3 |
| Atitudes                            | Empatia  | 0  | 1              | 2 <sup>v</sup> | 3 |
|                                     | Cortesia   | 0  | 1 <sup>v</sup> | 2              | 3 |
|                                     | Paciência e capacidade para ouvir                | 0  | 1              | 2 <sup>v</sup> | 3 |
| Indicadores de Desempenho           | 1,7 em 2012 e                                    | OK | Apto           |                |   |
|                                     | 1,73 em 2013                                     | OK |                |                |   |
| Média = (0 + 4 + 12 + 0) / 10 = 1,6 |  | 0  | 4              | 12             | 0 |

Fonte: Adaptado de Dutra, (2006, p. 145)



exemplos citados no que tange aos subsistemas de avaliação de desempenho e de treinamento e desenvolvimento. Essa percepção é corroborada uma vez que se demonstra no primeiro exemplo uma ferramenta possível de se utilizar em uma avaliação de desempenho por competências. Em ambos os exemplos citados, atuando de maneira integrada, o gestor se torna capaz de verificar as necessidades de treinamento do trabalhador, podendo, além disso, mensurar o grau de desenvolvimento dos funcionários baseados nos exemplos de indicadores de desempenho. Dessa forma, o subsistema de treinamento e desenvolvimento também entra em cena, avaliando-se o desenvolvimento dos funcionários de acordo com as competências demonstradas nos resultados das avaliações de desempenho. Pode-se também monitorar as futuras aspirações dos profissionais que queiram pleitear novos cargos acima na hierarquia organizacional, preparando-os por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento; ou pode-se simplesmente melhorar as competências atuais dos trabalhadores, por meio dessas atividades, para que estes atinjam os resultados esperados e manifestem as competências desejáveis do cargo atual.

## 5 CONCLUSÃO

Pode-se concluir do presente estudo que as organizações passam atualmente, por mudanças significativas que visam adequar suas capacidades internas às constantes mudanças no seu ambiente externo. Ou seja, o alinhamento entre as áreas funcionais das organizações e suas estratégias corporativas tem cada vez mais relevância no ambiente organizacional. No atual mundo globalizado, o conhecimento é a peça chave que gera vantagem competitiva nas empresas, quando direcionado corretamente. O sucesso de organizações que se preocupam com o conhecimento pessoal e organizacional se dá, principalmente, em setores com potencial de inovação. A área de pesquisa e desenvolvimento dentro das empresas tem recebido grande atenção por parte dos atuais gestores que se preocupam, cada vez mais, em investir em novos produtos que satisfaçam as necessidades dos seus clientes. E, para que isso aconteça, a empresa deve contar com modelos de gestão mais modernos que tenham o poder de modificar o cenário atual interno e a habilite a reagir melhor a um dinâmico ambiente externo.

O modelo de gestão por competências surge como alternativa para as organizações que almejam tais mudanças e que desejam sobreviver nos atuais mercados competitivos. Além disso, esse modelo de gestão é direcionado para empresas que objetivam ter sucesso no desenvolvimento dos profissionais de seu quadro de pessoal, bem como das capacidades internas da organização. As empresas que adotem o modelo estudado devem manter um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento das competências individuais de seus funcionários, investindo constantemente em treinamento e desenvolvimento.

Não se pode esquecer das competências organizacionais, principalmente das essenciais, que são difíceis de imitar e são geradoras de vantagem competitiva. Em suma, a organização que deseje adotar o modelo de gestão por competências, deve focar na retenção e no desenvolvimento de talentos, valorizando seus funcionários e tornando-os, como consequência, mais produtivos. Deve-se focar também nas capacidades internas, otimizando-se continuamente seus processos internos com a adoção e o desenvolvimento de competências essenciais.

A adoção do modelo de gestão por competências oferece um controle maior dos subsistemas de gestão de pessoas, como explicitado anteriormente no presente artigo. Além disso, esses subsistemas trabalham interligados e de maneira contínua proporcionando uma maior eficácia nos níveis tático e operacional da organização. Isso ocorre, pois é por meio das atividades dos subsistemas de gestão de pessoas e da adoção de indicadores quantificáveis e mensuráveis de competências, que se torna possível o alinhamento entre as áreas funcionais da organização e as estratégias corporativas. Dessa forma, o nível estratégico interage constantemente com os níveis tático e operacional.

Ainda em relação aos impactos gerados nos subsistemas de gestão de pessoas pela adoção do modelo de Gestão por Competências, tem-se o subsistema de cargos e salários. Este sofre um grande impacto com a adoção do modelo, pois os requisitos de acesso ao cargo giram em torno, não somente da experiência e da formação do candidato, mas também das competências que ele já possui e que são necessárias para o bom desempenho das funções do cargo. Um candidato que almeje ingressar no quadro de trabalhadores de uma empresa que adote o modelo de Gestão por Competências, já deve demonstrar na fase de recrutamento e seleção, alguns dos conhecimentos, habilidades e atitudes que o cargo exige. Percebe-se a conexão e o impacto conjunto dos subsistemas de cargos e salários e recrutamento e seleção. O subsistema de recrutamento e seleção é um dos mais impactados com a adoção desse modelo, devido à seleção por competências que tenta descobrir quais são as competências que o indivíduo apresenta no processo seletivo, e almeja fazer uma conexão com os requisitos de acesso ao cargo, para verificar se o candidato tem ou não o perfil desejado para a vaga em questão.

Um candidato que esteja pleiteando um cargo acima na hierarquia organizacional deve apresentar indicadores de avaliações de desempenho anteriores com média superior aos indicadores parametrizados. Ocorre, portanto, impacto direto no subsistema de avaliação de desempenho que gira em torno das competências apresentadas pelo funcionário em um determinado tempo de serviço. Há empresas que realizam avaliações de desempenho semestrais ou anuais. Tem-se, então, avaliações periódicas com o intuito de aumentar a produtividade do trabalhador e desenvolvê-lo profissionalmente.

Há nesse caso a conexão entre os subsistemas: a partir dos resultados de uma avaliação de

desempenho, identificam-se subsídios ao treinamento e desenvolvimento, pois verificam se as competências exigidas pelo cargo estão sendo apresentadas, ou se há competências a serem treinadas e desenvolvidas para que o funcionário se torne apto a exercer o cargo.

Apesar do modelo de Gestão por Competências parecer uma excelente alternativa para os gestores atualmente, deve-se ter em mente a complexidade do cenário empresarial. Visto não ser possível a criação de modelos de gestão que ofereçam aos gestores o controle total de suas empresas, pode-se diminuir os impactos negativos provenientes do ambiente externo à organização, quando se tem um quadro de pessoal composto por profissionais competentes, proativos e empreendedores. A formação de tal quadro torna-se possível caso a empresa mantenha o foco nas competências já possuídas, nas lacunas de competências individuais a serem desenvolvidas e nas competências organizacionais necessárias ao sucesso da organização. Em suma, quando há o foco em competências.

O tema estudado tem potencial de contribuição significativa para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas. A gestão por competências representa uma importante alternativa para as organizações contemporâneas, capaz de orientar novas políticas e práticas de gestão de pessoas, visto que seus principais subsistemas são afetados, de modo que modifica todo o trabalho da área, tendo como consequência um impacto positivo em toda a organização.

## REFERÊNCIAS

BECKER, B. E.; HUSELID, A. M.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BRITO, L. M. **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Artigo científico. Pelotas: **Cadernos de Educação**: FaE/PPGE/UFPel. Jul – dez. 2008, p. 203 – 225.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO H.P.; DINIZ LEITE, J.B.; VILHENA R.M.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARDOSO, G.S. **Mapeamento das competências funcionais**: estudo de caso em uma empresa de celulose e papel. Ponta Grossa: UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2006.

CHIAVENATO I. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA SOUZA J. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, V.C.P.; CARDOSO, A.S.R.; CORRÊA, C.J.; FRANÇA, C.F. **Modelos de Gestão**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR. M.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, vol. 44, nº 1, jan.-mar. 2004, p. 44-56.

GARCIA AMADEU A. e ARAUJO L.C.G. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

HITT A. M.; IRELAND D.R., HOSKISSON, E.R. **Administração Estratégica**: Competitividade e Globalização. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HUIZINGA, J. (1993). **Homo Ludens**: o jogo como elemento da cultura. São Paulo: Ed. Perspectiva.

LANA, M.S.; FERREIRA, V.C.P. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Revista Estação Científica**. Num. 4, maio 2007. Juiz de Fora: Faculdade Estácio de Sá.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NORTH, K. **Gestão do Conhecimento**: um guia prático rumo a empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competência**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

SQUIRRA S. **Sociedade do Conhecimento**: In MARQUES DE MELO, J. M.; SATHLER, L. **Direitos à comunicação na sociedade da informação**. São Bernardo do Campo, SP: Umesp, 2005.

TACHIZAWA T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS O.A. **Organizações em Aprendizagem**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 9 ed. São Paulo: Futura, 1998.

ZIMPECK, B.G. **Administração de salários**. São Paulo: Atlas, 1990.