

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: como um modelo para o sucesso das organizações

Laiane Gabrielle Ferreira Silva
Jean Pablo Monteiro Silva
Jardel Rodrigues Marques de Lima
Tamara Gonçalves de Oliveira
Sergio Augusto Santos de Moraes

RESUMO

O presente trabalho é um estudo do modelo de gestão de pessoas por competência, enquanto estratégia para o sucesso das organizações. Tem como objetivo apresentar os principais desafios encontrados nas organizações para implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. O trabalho foi realizado através de pesquisas exploratórias e explicativas, a partir de estudo qualitativo e com base no método de pesquisa bibliográfica. Verificou-se através do estudo que a implementação do modelo de gestão por competências requer uma mudança na cultura organizacional, com comprometimento e responsabilidade, mantendo essa metodologia de gestão alinhada à estratégia da empresa. A partir da identificação desses desafios, e das melhores estratégias nas gestões por competência, tenta-se auxiliar na aplicação e expansão desse modelo para o sucesso das organizações. A pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e a hipótese foi confirmada.

Palavras-chave: Gestão por competência. Gestão empresarial. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This paper is a study of the competency-based people management model as a strategy for the success of organizations. It aims to present the main challenges encountered in organizations to implement the competency-based people management model. The work was carried out through exploratory and explanatory research, based on a qualitative study and on the bibliographic research method. It was verified through the study that the implementation of the competency-based

management model requires a change in the organizational culture, with commitment and responsibility, keeping this management methodology aligned to the company's strategy. From the identification of these challenges, and of the best strategies in management by competencies, we try to help in the application and expansion of this model for the success of the organizations. The research question was answered, the objectives were achieved and the hypothesis was confirmed.

Keywords: *Management by competence. Business management. People management.*

1 INTRODUÇÃO

Para Capellari *et al.* (2016), o atual cenário econômico e empresarial está se tornando muito competitivo, e muitas empresas estão repensando os papéis para atingir suas metas, objetivos, elegibilidade e investimentos em sua organização.

De acordo com Freitas e Odélius (2021), as ferramentas de gestão de pessoas estão evoluindo diariamente devido às mudanças nas organizações. Com o modelo de implantação de competências, as empresas desenvolvem e absorvem novos conhecimentos e conseguem analisar o desempenho dos funcionários. Tal tema é um grande diferencial, e indica os pontos fortes e fracos na estrutura da empresa.

Portanto, para começar a desenhar um modelo de gerenciamento de pessoas baseado na gestão por competências, com base na missão, valores e visão da empresa, precisa-se identificar as competências essenciais, pois são elas que diferenciam uma organização das demais concorrentes, e elas também são um motivo para sua existência (CAPELLARI, 2016).

No entanto, elas garantem uma vantagem competitiva intangível, difícil de imitar ou adquirir, pois é resultado da história de uma organização e de um longo processo de aprendizado (RUZZARIN; SIMIONOVSKI, 2010).

Tais dificuldades levam Salles e Villardi (2017) a definir que ainda há pouca evidência para sugerir que os modelos de gestão de pessoas ou habilidades fornecem valor preditivo adicional em comparação com as medidas existentes para prever ou indicar melhorias no desempenho geral.

Porém, segundo Leme (2005), esse modelo de gestão empresarial pode, sim, trazer bons resultados às organizações, desde que a implementação de um modelo de gestão de competências seja realizada por meio de cinco blocos de intervenção: sensibilização; mapeamento e definição do perfil de competências; identificação das competências dos colaboradores; plano de desenvolvimento e seleção; mensuração, avaliação e acompanhamento.

Vários setores da sociedade têm se preocupado cada vez mais com um bom desempenho, desde as empresas privadas até o próprio sistema financeiro brasileiro, que tem buscado contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do país, como em qualquer cenário de globalização, em que as organizações enfrentam os mesmos desafios de competitividade, inovação, tecnológica contínua e excelência na entrega de produtos e serviços (FREITAS; ODELIUS, 2021).

No presente trabalho, será avaliado o papel da gestão de competências nas organizações, analisando várias questões essenciais para a implementação de um modelo de gestão que garanta o melhor desempenho e o sucesso das empresas.

2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO COMO O PRINCIPAL ATIVO DE UM NEGÓCIO

2.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

De acordo com Fleury e Fleury (2001) e Souza (2004), competência é uma expressão utilizada para se referir a uma pessoa que está qualificada para produzir algo e, nos últimos anos, o conceito de competência foi integrado na agenda das discussões acadêmicas e profissionais, associado a diferentes estágios de compreensão quanto ao nível humano e organizacional.

A princípio, a palavra capacidade significava os recursos básicos e habilidades que determinavam o melhor desempenho individual possível e, posteriormente, essa ideia foi adaptada para o conceito de competência, utilizado em negócios, e que, por sua vez, envolve todos os requisitos essenciais para se atingir os objetivos da organização (SOUZA, 2004). Além disso, o conceito de competência origina-se com objetivos de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, saber fazer e agir com responsabilidade. Todos estes conhecimentos afetam pessoas e organizações, agregando valor empresarial e econômico (AMORIM; SILVA, 2011).

De acordo com Lima e Melo (2017), a gestão empresarial influencia muito no conceito de competência e em sua finalidade, atualizando o que a noção de competência tem a oferecer em termos de princípios e práticas de gestão. A maioria das atividades organizacionais de hoje é baseada em algum aspecto do conceito de competência, desde o significado básico até a avaliação de competências e procedimentos de remuneração.

O desenvolvimento de qualquer habilidade organizacional envolve as pessoas, a forma como os profissionais são gerenciados, inspirados, desenvolvidos e recompensados. Tais questões são muito importantes na formação da competência organizacional. Sendo assim, a inovação vem de pessoas que, trazidas para dentro do contexto da organização, trazem novas tecnologias, processos e recursos para alavancar as estratégias estabelecidas (FERNANDES, 2013).

Para Dutra (2004), a noção de competência está vinculada com as estratégias estabelecidas, sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e

atitudes, que são identificadas independentemente de serem efetivamente entregues pelos funcionários em todas as atividades.

Nesse sentido, é preciso distinguir as noções de entrega e de resultados, pois os últimos se referem a algo pontual, mensurável e datado para ser alcançado, podendo ser influenciado por fatores externos, enquanto a entrega se refere a algo mais imediato, dentro da própria estrutura da organização.

Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2016) a noção de competência visa superar a habilidade profissional e comportamental, pois o fato de um indivíduo possuir excelente formação técnica não significaria muito se ele não estivesse disposto a colocar a prática a serviço da empresa.

Por fim, existem três formas de capturar a competência: de forma coletiva, que está atrelada às atividades organizacionais; de forma individual, onde se aplica uma das dimensões; e de forma organizacional ou funcional, em que, além de saber como fazê-lo, o indivíduo deve demonstrar capacidade de identificar e escolher se adaptar à situação particular que enfrenta (RUAS *et al.*, 2005).

2.1.1 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA.

Conforme Ribeiro (2015), não há consenso sobre o que é gerenciamento de competência, sendo que o conceito evoluiu da necessidade de integrar tarefas anteriormente padronizadas e fragmentadas, a partir do novo modelo de gestão ágil que precisava de pessoas autônomas e capazes de fazer as coisas com eficiência.

De acordo com Munck *et al.* (2011), a gestão por competências (GC) determina a atuação eficaz de cada funcionário agregando as funções de responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades. O modelo de GC envolve a identificação das habilidades necessárias para o bom desempenho das atividades de uma organização e o desenvolvimento de um modelo como base para recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação humana. Isso ajuda a direcionar o foco para as estratégias da organização, permitindo assim o desenvolvimento máximo de habilidades e técnicas que terão maior impacto na organização.

Diante disso, para Chiavenato (2008) pode ser entendido que a gestão de pessoas por competência se orienta a partir da gestão de formação, que se encaixa

no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à gestão das tarefas humanas, e tenta atingir os objetivos da empresa. Do ponto de vista prático e atual, a GC auxilia na identificação de pontos e características fortes necessários a serem implementados em cada tarefa, em uma análise completa, que considera conhecimentos gerais e especializados.

Por fim, a gestão de competências tem a função de gerir a lacuna ou a escassez de competências que possam existir na organização, encontrando-as, eliminando-as ou minimizando-as. Sendo assim, a ideia é reunir as competências existentes na organização com as competências necessárias para atingir os objetivos da empresa (BRANDÃO *et al.*, 2011).

2.1.2 PRINCIPAL DIFERENCIAL DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.

Segundo Gonçalves (2015), um grande diferencial para a implementação do modelo baseado em competências é o comprometimento, pois é essencial o envolvimento e a adesão da alta administração e das pessoas chave da organização. Assim, na primeira estratégia, é preciso sensibilizar esse público na busca de seu compromisso. O autor ressalta que esse compromisso deve envolver o ato de assumir responsabilidade diante de situações profissionais complexas, envolvendo a realização sistemática de contagem de reflexos no local de trabalho, permitindo que os profissionais saibam lidar com situações pontuais, novas e surpreendentes.

Conforme os autores Magaldi e Neto (2018), as competências constituem uma nova forma de pensar para lidar com a complexidade e os problemas que surgem em uma organização, e elas devem ser usadas estrategicamente para fortalecer a gestão das pessoas com as expectativas das organizações e dos indivíduos, de modo que agreguem valor e vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Ainda segundo os autores, o diferencial do conceito de competência está associado à forma como um indivíduo se comporta, ou seja, quando age conscientemente dentro dos limites de sua capacidade psicológica, quando interage

com o ambiente e como coloca suas potencialidades, conhecimentos e habilidades a fim de gerar valor para as organizações.

Por fim, as competências são uma coleção de comportamentos que algumas organizações dominam melhor do que outras, e as tornam mais eficazes e competitivas em determinadas situações; são hábitos e conhecimentos construídos sobre aprendizagens compartilhadas que distinguem organizações e pessoas na forma como pensam e agem (CHIAVENATO, 2016).

2.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIA E SUAS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA

O crescimento de um indivíduo na organização cresce de acordo com suas competências e, pode ser definido por sua capacidade de assumir e realizar tarefas mais complexas e com responsabilidades, e, por isso, essa complexidade tende a fazer com que indivíduos agreguem valor à organização, contribuindo para melhores resultados na empresa (ZARIFIAN, 2003).

Para Gramigna (2002), a utilização da gestão por competências no contexto organizacional contribui com as seguintes vantagens: definição do perfil profissional que auxiliará na realização do trabalho, excelente capacidade para formar equipes de produtividade através do estudo de correspondências entre perfis de colaboradores e necessidades organizacionais, investimento na formação de colaboradores para resultados mais eficazes, gestão de desempenho através de metas mais realistas e fáceis de medir, informar os colaboradores para que busquem a realização profissional, assumindo responsabilidades voltadas à sua realização pessoal.

Assim, para Dutra (2004), as competências organizacionais e individuais estão inter-relacionadas e influenciam umas às outras, de forma que o gestor de competências deve avaliar quais competências determinam os resultados da organização que as desenvolve, e, para isso, possibilitar a troca contínua de conhecimento nas organizações, para que a organização transfira suas ideias para os funcionários, motivando-os a enfrentar situações profissionais e pessoais dentro da organização.

Segundo Bitencourt e Oliveira (2012), essa visão das pessoas tem causado desvios na análise e interpretação da realidade organizacional, criando processos, metodologias e ferramentas inadequadas de gestão de pessoas.

Sendo assim, a necessidade de um modelo atual e altamente competitivo levam gestores e acadêmicos a buscarem novas propostas de gestão, como o modelo de gestão por competências (DUTRA, 2004).

Atrelado a isso, o quadro 1 trata dos cinco pilares, demonstrando que a gestão de pessoas é primordial para o desenvolvimento de qualquer negócio. E que, atualmente, a valorização do capital humano tornou-se um requisito muito importante para a mobilização de empresas, grandes ou pequenas, no mercado de trabalho.

Quadro 1- Os cinco pilares da gestão de pessoas

1º Pilar: Motivação	A motivação é o que faz as pessoas agirem, ou seja, o que as faz buscar seus objetivos.
2º Pilar: Comunicação	A comunicação é essencial para o funcionamento da organização, pois o desenvolvimento do seu funcionamento requer a troca de informações entre membros.
3º Pilar: Trabalho em Equipe	Trabalhar em equipe é um dos fatores de sucesso para uma organização.
4º Pilar: Conhecimento e Competências	O sucesso não é possível se os funcionários não tiverem conhecimento e competências para realizar suas tarefas.
5º Pilar: Treinamento e Desenvolvimento	Tem o foco na integração e qualificação da equipe para que as entregas sejam de alta qualidade, a produtividade seja maximizada e as reformas não sejam feitas por falta de habilidades.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Gramigna (2002), quando se implanta a GC, evita-se tempo em programas e treinamentos que não estejam atrelados às reais necessidades da organização, oferecendo uma série de vantagens para as organizações, como a capacidade de definir perfis profissionais para melhorar a produtividade, desenvolver equipes com foco em diferentes atividades, identificar esforços desperdiçados no trabalho para desenvolver as habilidades, conhecimentos e atitudes que todos precisam para se movimentar na mesma direção.

2.2.1 VANTAGENS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.

Rocha e Salles (2005) definem as vantagens em se adotar a gestão por competências. Tais vantagens envolvem definir um perfil profissional ideal para a produtividade, isto é, quando o gerente conhece bem sua equipe, ele pode facilmente determinar quais funções seriam mais bem desenvolvidas por aquela ou outra pessoa, aproveitando ao máximo os recursos humanos disponíveis.

Desenvolver habilidades de equipe necessárias para diferentes funções e áreas dentro de uma empresa exige habilidades específicas, como treinar os funcionários para estarem aptos a cada tipo de cargo quando necessário, verificar os pontos em que está falhando, para intervir e garantir lucros para a empresa. Por isso é preciso identificar dificuldades que os funcionários podem apresentar para resolvê-las mais cedo e evitar que isso aconteça, tornando-se um problema maior e mais prejudicial para o negócio (ROCHA E SALES, 2005).

Ainda para os autores Rocha e Salles (2005), aumentar o desempenho produtivo e maximizar os resultados é uma grande vantagem para a empresa, concentrando no que há de melhor em cada funcionário e gerando equipes que utilizam os pontos fortes, onde os talentos se complementam, para que os resultados possam ser mais positivos.

Para Pires (2005), isso significa conscientizar os funcionários para que sejam responsáveis pelo seu desenvolvimento pessoal, fazendo com que todos ganhem, para que as expectativas de ambas as partes sejam atendidas, isto é, os colaboradores contribuindo e dando o seu melhor geram benefícios para a organização.

Diante dessas vantagens apontadas, os líderes poderão definir mais claramente as competências, atitudes e conhecimentos necessários em cada área, para que se desenvolvam competências organizacionais. E com o conhecimento das competências individuais o colaborador poderá determinar como pode contribuir para o crescimento e consolidação da empresa (PIRES, 2005).

Um número crescente de empresas tem adotado a GP como modelo de gestão, sendo um modelo que visa orientar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os diferentes níveis da organização, identificando as competências necessárias para atingir metas e resultados (CARBONE, 2016).

De acordo com Dutra (2013), ao agregar mediações da organização e das pessoas, podem ser verificadas trocas de competências, considerando que a organização investe em pessoas para desenvolver as suas competências pessoais e que estas pessoas transferem a sua aprendizagem para a organização, podendo enfrentar novos desafios e transformar a organização.

Para Freitas e Brandão (2006), uma abordagem de gestão por competências foi incorporada ao conceito do caminho de treinamento. Segundo os autores, esses caminhos são alternativos e flexíveis, para promover o desenvolvimento humano a partir da autonomia de cada pessoa para decidir seu caminho de crescimento, onde o funcionário desenha sua trajetória de aprendizado a partir da integração de seu plano de carreira com expectativas organizacionais, seu desempenho esperado e desejado, com competências que ele já possui ou deve desenvolver.

É importante administrar o desempenho com base em critérios mensuráveis e observáveis, e acompanhar os indicadores de desempenho para identificar onde a organização já está atuando e onde é necessário melhorar, e quais metas devem ser alcançadas. Além disso, é importante que essas informações sejam compartilhadas com todos os colaboradores, para que eles se sintam à parte dos acordos e façam o melhor para alcançar os resultados propostos pela organização (NARDES, 2021).

Diante dessas vantagens apontadas, os líderes poderão definir mais claramente as competências, atitudes e conhecimentos necessários em cada área, para que se desenvolvam competências organizacionais com o conhecimento das

competências individuais, e o colaborador poderá determinar como pode contribuir para o crescimento e consolidação da empresa (PIRES, 2005).

Segundo Freitas e Brandão (2006), o funcionário desenha sua trajetória de aprendizado a partir da integração de seu plano de carreira com expectativas organizacionais, seu desempenho esperado e desejado, e com competências que ele já possui ou deve desenvolver.

3 PRINCIPAIS ASPECTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

3.1 IMPLANTAÇÕES DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão por competência tem muita importância no sentido de gerenciar os recursos que apoiarão o sucesso dos negócios. Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) destacam que o modelo de GC oferece uma abordagem para planejar, captar, desenvolver e avaliar, em todos os níveis organizacionais, que podem ser individuais, coletivos e organizacionais.

Diante disso, criou-se um clima de desenvolvimento de pessoas para promover a implantação de competências, que passa por processos de aprendizagem, e que permite aos indivíduos assumir tarefas mais complexas na organização (DUTRA, 2008). Para isso, as organizações devem criar mecanismos para ampliar a capacidade de aprendizado e competências, envolvendo a adoção de modelos desenvolvidos para o sistema de processos, inclusive o investimento em programas de formação que são necessários para a implantação das competências (DUTRA, 2008).

Portanto, para a implantação do modelo de GP baseado em competências, deve-se começar com a participação dos líderes que defendem sua implementação. Entende-se que, após o engajamento das pessoas chave da organização, deve haver também a conscientização dos colaboradores, em busca do comprometimento de todos (GRAMIGNA, 2002).

3.1.1 COMO IMPLANTAR A MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.

O modelo de gestão por competências surge da necessidade de implantar estratégias organizacionais para atender aos interesses de indivíduos, grupos e empresas para integrar todos os processos de gestão de pessoas, desenvolvendo os pilares de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outros (NARDES, 2021).

Segundo Fernandes (2013), o mapeamento é uma das etapas do processo de implantação do modelo e, para que a seleção ocorra, a organização precisa ter suas competências, bem como as que compõem para criar um perfil, seu cargo e funções mapeadas. Quando as competências não são capturadas ou desenvolvidas, a lacuna de competências tende a aumentar, pois a complexidade do ambiente também se eleva, e as habilidades que já existem dentro da organização tendem a se tornar falhas.

O objetivo desse modelo segundo Fernandes (2013) é destacar as estratégias funcionais da empresa, alinhando-as aos objetivos organizacionais, com definições claras e objetivas a partir de estratégias organizacionais que podem destacar missão, visão, objetivos e competências do planejamento contínuo para acompanhar os resultados e, para estes, avaliar o desempenho em cada situação da empresa.

Segundo os autores Brandão e Bahry (2005), o desenvolvimento do modelo de GC serve para gerenciar diversos processos organizacionais com foco na gestão de pessoas, para analisar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Esse modelo cria um desempenho contínuo que é iniciado na organização, onde são definidas as metas e resultados esperados.

Segundo Souza *et al.* (2011), para que uma organização adote um modelo de gestão é necessário passar por algumas etapas importantes. Sendo elas 4 etapas.

1. Mapear as necessidades específicas da organização e avaliar o potencial de desenvolvimento tanto da organização como do colaborador.

2. Rumo que a organização deseja seguir, à construção de novas oportunidades e de um novo modelo, ao desenvolvimento do programa e ao nível de participação dos funcionários neste processo.

3. Relacionada ao plano de ação, que considera as estratégias de implementação e a criação de plano piloto.

4. Tem como objetivo definir os resultados de longo prazo esperados, com a finalidade de apoiar as mudanças (SOUZA *et al.* 2011).

Para Fernandes (2013), o modelo de gestão por competências é definido como um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver de forma coesa as capacidades de pessoas e organizações, além de servir de base para estruturar diversos processos de gestão humana, como atrair, desenvolver, recompensar e avaliar.

Já na visão de Dutra (2004), um modelo de gestão que visa identificar, formar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a agregar valor às organizações e aos indivíduos é essencialmente útil para organizações, especialmente aquelas em que a melhoria, inovação e aprendizagem organizacional são fundamentais para a sua competitividade.

Dutra (2004) ainda afirma que esse modelo agrega as noções de entrega, espaço de trabalho, complexidade e valor agregado, pois a definição de competências refere-se tanto às entradas quanto às saídas. Dessa forma as competências devem ser dinâmicas, ou seja, à medida em que as pessoas se desenvolvem e se tornam capazes de realizar tarefas mais complexas, seu espaço de trabalho aumenta, tornando-as mais valiosas e criando maior valor para a organização.

Colaborando com essa ideia, Gramigna (2007) diz que o modelo de gestão por competências traz vantagens competitivas para a organização, além de aumentar a satisfação e motivação dos funcionários, tornando o ambiente mais humano, ajudando a reter talentos internos e a identificar os funcionários com grande potencial de mudança de carreira. Por fim, esse modelo estratégico de gestão define as competências da organização e de suas pessoas relacionadas, para que todos caminhem na mesma direção, para alcançar resultados.

3.2.2 ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para Leme (2005), a implementação de um modelo de gestão de competências é realizada por meio de cinco blocos de intervenção: (i) sensibilização; (ii) mapeamento e definição do perfil de competências; (iii) identificação das competências dos colaboradores; (iv) plano de desenvolvimento e seleção; e (v) mensuração avaliação e acompanhamento.

Segundo Leme (2005), o primeiro bloco trata da sensibilidade e é onde os funcionários e a gestão são orientados e motivados a gerir as competências por meio da gestão por competências, que complementa a organização para buscar a sensibilidade das partes envolvidas. Ainda, almeja fomentar o comprometimento e a motivação do grupo de trabalho (GRAMIGNA, 2007).

Dessa forma, quando se trata da etapa de mapeamento e definição do perfil de competências – segunda etapa –, as organizações identificam as competências necessárias para o pleno desenvolvimento, bem como a obtenção de resultados relevantes e positivos para sua estratégia organizacional previamente formulada (LEME, 2005).

Na terceira etapa, conceitua-se o bloco de identificação das competências dos colaboradores, que está ligado a um levantamento das competências em que o colaborador está presente, ou seja, as que foram desenvolvidas, bem como as que necessitam de ser melhoradas. A necessidade de definir as competências dos servidores públicos é relevante, pois é a partir daí que se iniciam as ações de aquisição e desenvolvimento de competências, avaliação e remuneração (BASTOS *et al.*, 2019).

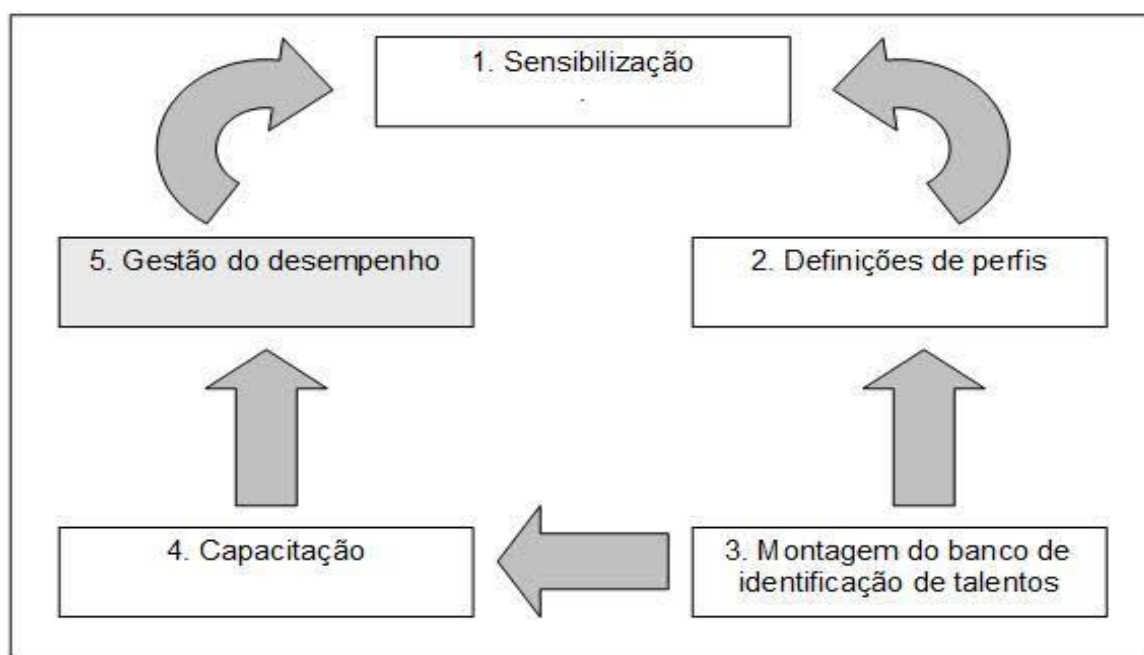
A fase quatro é a recreativa, e refere-se ao programa de desenvolvimento e seleção que ocorre após a identificação das habilidades e necessidades do trabalhador. Esta fase visa desenvolver e formar competências necessárias que os trabalhadores ainda não possuem.

A formação é considerada um fator importante para o sucesso organizacional, pois é necessário desenvolver e coordenar a implementação de um programa anual de formação que visa promover o desenvolvimento dos colaboradores (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Finalmente, a quinta etapa é a fase de medição, avaliação e monitoramento, em que o desenvolvimento dos funcionários pode ser monitorado por meio de métodos analíticos.

Clausen *et al.* (2008) acrescentam que os sistemas de classificação mais eficazes são aqueles que indicam com precisão as responsabilidades e contribuições dos funcionários, gerando a dinâmica e os impactos resultantes associados às decisões individuais dos trabalhadores.

Figura 1 - Blocos de intervenção da gestão por competências



Fonte: Extraído de Gramigna (2007).

3.3.3 UTILIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA EMPRESA.

De acordo com Leme (2005), a GC é ferramenta que tem ajudado as empresas a ver o que precisam buscar para capacitar seus funcionários. A implantação da GC tornou-se essencial para a liderança da empresa, pois busca atender às reais necessidades do mercado, que exige inovação em tecnologia, agilidade dos funcionários e mais conhecimento para enfrentar as dificuldades.

Assim, para Ruas *et al.* (2005), todas as qualificações são baseadas em conjuntos de habilidades, e tudo o que é desenvolvido é explorado em forma de potencial associado ao conceito de competência. No entanto, é importante entender que só porque um funcionário é competente hoje, não significa que ele será

competente amanhã. Se ele não estiver satisfeito por qualquer motivo, ele não alcançará o resultado esperado mesmo estando qualificado.

Portanto, a empresa deve estabelecer mecanismos que estimulem o colaborador a realizar essa entrega de forma satisfatória, estabelecendo mecanismos como um clima organizacional de motivação e liderança, para que a gestão por competências seja utilizada com eficácia (RUAS *et al.*, 2005).

4 DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

4.1 DESAFIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para Zarifian (2003), há muitos desafios para a implementação de direitos nas organizações. Fleury e Fleury (2004) também destacam algumas dificuldades em alinhar as estratégias e capacidades das empresas, que são consideradas relacionadas. Destaca-se a dificuldade de vincular capacidades individuais e organizacionais, e ainda as empresas que enfrentam o desenvolvimento de capacidades e retenção de talentos em um ambiente instável.

Já para Camões (2010), os principais obstáculos para a adoção desse modelo de gestão por competências são as barreiras culturais, a falta de motivação para participar de treinamentos, a ausência de um sistema de informação bem desenvolvido e estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, os conhecimentos aprendidos.

No entanto, esses problemas acabam se tornando grandiosos no desenvolvimento de um modelo de GC, que requer uma cultura de abertura ao conhecimento, onde o aprendizado possa ser sustentado e praticado continuamente com as habilidades adquiridas, a fim de se estabelecer estratégias para a organização (SILVA, MELLO, 2013).

Destaca-se ainda a mudança na cultura organizacional da administração, pois a implementação bem-sucedida da gestão por competências exige comprometimento e responsabilidade, mantendo essa metodologia de gestão alinhada à estratégia da empresa (SILVA; MELLO, 2013).

Por fim, Gramigna (2007) diz que a implementação do modelo de GC sofre desvantagens, por falta de conscientização, de atividades, de comprometimento dos patrocinadores, por resistência e desconfiança do projeto por parte de gestores e parceiros, pela definição de perfis de competências que não condizem com a realidade interna da empresa, pelo uso inadequado de medidas de competência durante demissões ou transferências sem critérios negociados e explícitos, levantando suspeitas e desconfianças entre os funcionários.

Assim, a palavra competência assumiu muitos significados, dos quais alguns estão ligados às características humanas como: conhecimento, habilidades, atitudes, ou seja, variáveis de entrada; e outros significados ligados à tarefa com ações e resultados e variáveis de saída. Sendo assim, competência é uma palavra que designa a pessoa qualificada para realizar algo (FLEURY; FLEURY, 2004). Essa definição de competências tem sido amplamente utilizada no ambiente empresarial, tanto do ponto de vista estratégico quanto nas práticas mais específicas associadas à gestão de pessoas, embora o conceito de competência ainda tenha muitos pontos de vista que dificultam sua utilização de forma adequada (RUAS, 2005).

Segundo Fleury e Fleury (2004), são essenciais o engajamento e a aquisição da alta administração e do pessoal-chave da organização, pois a primeira estratégia é ter essa conscientização pública, e essa conscientização pode ser alcançada por meio da participação em fóruns de discussão, conferências e cursos específicos sobre o tema, seminários e grupos formadores de opinião, que definem claramente metas, etapas, responsabilidades e resultados esperados.

No entanto, a gestão por competência foca nas pessoas, e programá-la seria proporcionar o valor do profissional, e ter novas chances e incentivos de implantar um modelo adequado, e, com isso, o clima se torna mais agradável e humano, colaborando para o crescimento de retenção de talentos e identificação de profissionais que geram grande potencial para sucessões na carreira (SILVA; MELLO, 2013).

Dessa forma, Fernandes (2013) aponta que, para iniciar o processo de implantação da GC, novas formas de organização do trabalho vão depender do comprometimento de pessoas, com seu trabalho e com os objetivos da empresa.

Assim, o compromisso das pessoas com organizações é sustentado por práticas de gestão que agregam simultaneamente valor às pessoas e à empresa.

Para Dutra (2004), um dos principais desafios a serem superados para implantação do modelo de gestão por competências é a resistência de gestores e funcionários, pois não sabem como enfrentar e reagir à nova forma de gestão, isto é, desconhecimento do novo futuro, falta de confiança e falta de treinamento para novas funções.

Por fim, vale ressaltar que as relações consideradas como competência passaram a significar um compromisso de assumir responsabilidade diante de situações complexas de trabalho, envolvendo o exercício da reflexão sistemática e permitindo que os profissionais saibam lidar com novas situações (PIRES, 2005).

Para Montezano (2019), diante das dificuldades enfrentadas no dia a dia de uma empresa, encontram-se aspectos culturais do serviço, desafios estruturais, falta de suporte gerencial de alto nível, demanda dos servidores, necessidade de recursos técnicos e desafios conceituais e metodológicos do modelo de gestão por competências. Segundo o autor, o principal obstáculo para a implementação está relacionado à falta de apoio e patrocínio dos gestores da alta administração, relacionado com a prioridade dos requisitos de implementação da gestão de acordo com a competência, e a falta de empenho e conhecimento dos gestores das áreas administrativas.

Para Silva (2011), os desafios encontrados em empresas são faltas de incentivo para que funcionários busquem conhecimentos e habilidades, pois falta a adequada garantia de que eles os utilizarão de forma a agregar valor à organização. Nesse sentido, mesmo que o investimento em cursos e treinamentos venha da empresa, a empresa paga pelo talento, e isso pode levar a aumentos salariais sem afetar necessariamente o negócio (FERNANDES, 2013).

Frente aos desafios encontrados, a adoção da gestão por competências mostra que o modelo colabora com um clima organizacional mais humano, aumentando o nível de satisfação e motivação de profissionais, o que também contribui para a retenção de bons responsáveis na organização, e permite uma melhor análise ao identificar possíveis soluções para os problemas (GRAMIGNA, 2007).

A experiência de todos os colaboradores com o modelo leva à construção de mudança de comportamento e desenvolve práticas cada vez mais inovadoras dentro da organização, reduzindo significativamente custos por meio de programas de treinamento e potencializando eficiência e resultados superiores para bons profissionais na organização (GRAMIGNA, 2007).

Diante os desafios, há também, obstáculos culturais, dificuldades no mapeamento de competências, baixa participação da alta direção e nível administrativo, dificuldades em conciliar nova prática com subsistemas de gestão de pessoas, falta de pessoal qualificado e falta de informação sobre o tema competências (PIRES *et al.*, 2005).

Esses foram, em síntese, os principais desafios encontrados para a implantação do modelo de gestão por competências.

4.2. MELHORES ESTRATÉGIAS REALIZADAS PELAS EMPRESAS NAS GESTÕES POR COMPETÊNCIAS

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a etapa inicial da GC é a formulação da estratégia da organização e, com base nela, cria-se a análise da missão, visão e objetivos que está inserido nas empresas, ou seja, definindo metas e indicadores de ação que mostra quais habilidades são necessárias para alcançar o que se espera da organização.

Após isso, é feita uma análise das ferramentas de gestão e, por isso, a organização pode identificar suas lacunas de competências, diferenças entre o esperado e o atual, e então criar um plano de ação para corrigir essas lacunas para alcançar seus objetivos (BRADÃO; GUIMARÃES, 2001).

À medida em que as demandas do contexto da organização crescem, procura-se adequar o modelo de gestão de pessoas às estratégias da organização, ou seja, desenvolver e programar novos modelos e ferramentas de gestão mais eficazes, valorizando as políticas e práticas de gestão, já que são os principais elementos na gestão de pessoas. (FERNANDES, 2013).

Segundo Brandão e Bahry (2005), a fase de mapeamento de competências é importante, porque leva a atividades para capturar, desenvolver, avaliar e recompensar a competência, e é uma fase que examina os objetivos

estratégicos do departamento e, em seguida, define as habilidades necessárias para alcançar esses resultados, sendo assim uma estratégia adequada para desenvolver uma atividade de formação que possa atender a essas necessidades.

De acordo com Grigoryev (2006), uma maneira eficaz de desenvolver o modelo de competências sem ter dificuldades é analisar criticamente os componentes das atividades ou cargos que estão diretamente relacionados aos objetivos estratégicos da organização, tendo seu desenho bem conduzido e análise feita de forma inversa.

Ou seja, partindo de resultados bem-sucedidos em um determinado trabalho ou atividade, para identificação, o certo é orientar o desenvolvimento dos funcionários e seus comportamentos necessários para alcançar esses resultados. Portanto, a gestão por competência foca nas pessoas, e programá-la seria proporcionar o valor do profissional, e ter novas chances e incentivos de implantar um modelo adequado (PIRES, 2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar o trabalho de pesquisa, verificou-se que o modelo de gestão empresarial por competência melhora substancialmente os resultados das organizações, desde que implementado de maneira adequada.

Diante disso, a pesquisa buscou através do objetivo geral analisar os principais desafios encontrados nas organizações para implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. Verifica-se, assim, que o objetivo geral foi atendido, uma vez que a pesquisa conseguiu identificar vários desafios para a implementação do modelo estudado.

Alguns desses desafios, em suma são: alinhar as estratégias e capacidades das empresas, que são consideradas relacionadas; vincular capacidades individuais e organizacionais e o instável ambiente empresarial de desenvolvimento de capacidades. Além disso, também se destacam: obstáculos culturais; dificuldades no mapeamento de competências; baixa participação da alta direção e nível administrativo; dificuldades em conciliar nova prática com subsistemas de gestão de pessoas; falta de pessoal qualificado e falta de informação sobre o tema competências.

O objetivo específico inicial era conceituar gestão de pessoas por competência. Definiu-se que gestão de pessoas por competência é o método de gerenciamento que determina a atuação eficaz de cada funcionário agregando as funções de responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades. Assim, envolve a identificação das habilidades necessárias para o bom desempenho das atividades de uma organização e o desenvolvimento de um modelo como base para recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação humana. Dessa forma, ajuda a direcionar o foco para as estratégias da organização, permitindo assim o desenvolvimento máximo de habilidades e técnicas que terão maior impacto na organização.

O segundo objetivo específico era descrever os principais aspectos do processo de implantação do modelo de gestão por competência. Esse objetivo foi atendido, apontando-se que as organizações devem criar mecanismos para ampliar a capacidade de aprendizado e competências, mecanismos que envolvam a adoção de modelos desenvolvidos para o sistema de processos. Foram também trabalhados os cinco blocos de intervenção, necessários à implementação do modelo: (i) sensibilização; (ii) mapeamento e definição do perfil de competências; (iii) identificação das competências dos colaboradores; (iv) plano de desenvolvimento e seleção; (v) mensuração avaliação e acompanhamento.

E o terceiro objetivo específico buscava identificar os desafios e as possibilidades da implementação da gestão por competência. Em resumo, verificou-se que a implementação do modelo de gestão por competências requer uma mudança na cultura organizacional da administração, com comprometimento e responsabilidade, mantendo essa metodologia de gestão alinhada à estratégia da empresa.

A pesquisa partiu da hipótese de que o modelo de gestão por competências é capaz de melhorar o sucesso das organizações. A hipótese foi confirmada, ao se pontuar que o modelo GC oferece uma abordagem para planejar, captar, desenvolver e avaliar, em todos os níveis organizacionais, sendo um ótimo caminho para que as empresas tenham melhores resultados.

Nesse sentido, obtém-se a resposta para o problema de pesquisa, a partir do estudo dos fatores necessários para que a implementação de um modelo de gestão baseado em competências seja um sucesso para as organizações.

Portanto, torna-se necessário abordar e entender os desafios da gestão por competência e quais as melhores estratégias para sua implementação e utilização nas empresas.

Esse estudo pavimenta e anseia por futuras pesquisas que possam surgir acerca do referido assunto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Daiane de Fátima Pavinato de; ALMEIDA, Diógenes Aparecido de. **Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos**: revisão de literatura. Prospectus, v. 3, n. 1, p. 82-97, 2021.

ANDRADE, Sandra Mara de. **Metodologia de pesquisa**. 2020.

BARBOSA, Uildjan Vitor. **Gestão por competência**: análise dos fatores críticos de sucesso para a implementação do modelo de gestão por competência na FADBA. Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018, 92p.

BASTOS, F. C. C.; BORGES, F.; MELLO NETO, A. W. de; SAINZ, A. B.; MELLO, L. H. W. de. **Gestão por competência**: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 9, n. 1, p. 74-86, 2019.

BRANDÃO, H. P.; 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.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, J. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho**: para entender melhor a noção de competência. Ram –Revista de Administração Mackenzie, 8, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

CAMÕES, Marizaura. R. de Souza. **Suporte à transferência de treinamento**: estudo de caso na administração pública. Brasília. ENAP, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências**. Editora FGV, 2016.

CAPPELLARI, N.; STEFANO, S.R; RAIFUR, L; GONÇALVES, D.M. **A liderança e a gestão estratégica de pessoas nas instituições financeiras**. R. Eletr. do Alto Vale do Itajaí – REAVI, v. 4, n. 6, p. I– F, mai. 2016. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/viewFile/2316419004062015014/5418>. Acesso em 11 mar. 2022., n. 6, p. I– F, mai. 2016.

CERIBELI, Harrison Bachion; ALMEIDA, Carolina Áurea Matos de Almeida. **Gestão por Competências**: um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil. GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad, v.9, n.1, p. 118-130, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. **Understanding Competencies and Competency Modeling: A Literature Survey**. Journal of Business and Management, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014.

CLAUSEN, T. S.; JONES, K. T.; RICH, J. S. **Appraising employee performance evaluation systems**. CPA journal, v. 78, n. 2, 2008.

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

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

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

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Fleury. **Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um Sistema**. Análise–Revista de Administração da PUCRS, v. 18, n. 2, 2007.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. **Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos**. Revista do Serviço Público, v. 72, n. 4, p. 855-892, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 173p.

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

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRIGORYEV, P. **Hiring by competency models**. The Journal for Quality Participation, Farmington Hills. v. 5, n. 1, jan. 2006.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Ildevânia Felix de; CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados.** Artigo. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, 2013. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/gestao-de-pessoas-naadministracao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados>.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico.** Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007, 31p.

LUBK, Henrique. **O que é metodologia de análise de dados, principais tipos e as 6 etapas do processo:** Descubra o que é a metodologia de análise de dados e como esse processo pode te ajudar a obter informações relevantes sobre o negócio. Blog Ploomes, 21 jul. 2022. Disponível em: <https://blog.ploomes.com/analise-de-dados/>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017, 346p.

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em organizações públicas.** Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf> Acesso em: 9 ago. 2014.

MENDONÇA, Izabel Lima de. **Implantação da Gestão por competência nas Agências Reguladoras Federais:** Estudo de caso comparado. Orientador: Prof. Dr. Ciro Campos Christo Fernandes. Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2020, 165p.

MONTEZANO, Lana, *et al.* **Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências.** Gestão e Sociedade, v. 13, n. 34, 2019.

MORENO, M. L. **De la evaluación a la formación de competencias genéricas: aproximación a un modelo.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 7, n. 2, p. 33 - 48, dez. 2005.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração:** potencial e desafios. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NARDES, Larissa *et al.* **A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma instituição de ensino superior privada.** Revista Gestão Organizacional, v. 14, n. 2, p. 69-94, 2021.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2005. Disponível em: www.enap.gov.br.

RIBEIRO, A. R. S.; MARTINS, P. R.; NETA, M. do C. S. **Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas:** estudo de caso em instituição financeira. Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 544-563, 2017.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *et al.* **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências:** uma base para a Governança Corporativa. Porto Alegre, AGE, 2010.

SALLES, M. A. S. D., VILLARDI, B. Q. **O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma lfes centenária.** Rev. Serv. Público, Brasília, v. 68, n. 2, p. 467- 492, abr./jun. 2017.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público.** Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SILVA, Sílvia Pires da *et al.* **Gestão do conhecimento: um novo desafio Organizacional: um estudo de caso na empresa óticas Diniz Belém.** 2011. Dissertação de Mestrado

SILVA, Priscila Araujo *et al.* **Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública:** desafios e perspectivas. Revista de Gestão e Secretariado, v. 12, n. 2, p. 173-202, maio/ago. 2021.

SOUZA, Fernanda Maia de *et al.* **O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências:** Análise Comparativa dos Aspectos Críticos para a Implementação em Duas Empresas. UNP. Organização: 2004. Disponível em: <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2014/04/O-MODELO-DE-ARTIGO.pdf>.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão:** revista científica de Administração, v.10, n.10, jan./jun. 2008.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende.** Buenos Aires: 1992BITTENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão por competências. In: Bittencourt, C. editor. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre (RS): Bookman; 2004.

VARZONI, Giorgia Chimara; AMORIM, Wilson Aparecido. **Modelos de Gestão de Pessoas.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 11, n. 3, 2021.

VILAS BOAS, A. A. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas, tradução de Eric Roland René Heneault. São Paulo: SENAC, 2003.