



AUTORES

Ana Carolina da Silva

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
anacarolina.silva@hotmail.com

Fernanda Martins Munhoz

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
feermunhoz@gmail.com

Luciana Mariano Batista Oliveira

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
luciano.mariano@pucpr.br

Willian Roberto Carvalho da Silva

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
willian.rh10@gmail.com

Sidele Woehl

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
sidele.woehl@pucpr.br

Anderson Catapan¹

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
andecatapan@yahoo.com.br

Paulo Fernando Martins

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
paulo.martins@pucpr.br

1. Autor de contato: Rua Isaías Régis de Miranda, 680, Curitiba, Paraná, Brasil.

A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira

ÁREA: 1
TIPO: Aplicação

Competence in management for an effective search organization: A case study in the Brazilian University

Competencias en gestión para una efectiva organización de búsqueda: Un estudio de caso en la Universidad de Brasil

O objetivo deste estudo é verificar a aplicabilidade da Gestão por Competências para alinhar os colaboradores aos objetivos do setor e, conseqüentemente, de uma Instituição de Ensino Superior Brasileira. Para tanto, foram realizadas entrevistas e pesquisas bibliográficas, as quais serviram para identificar essas características. Esses dados foram apresentados ao gestor da área para validação e percepção dos resultados obtidos. O resultado encontrado com este Estudo de Caso mostrou que um modelo de gestão por competência pode ser aplicável como metodologia para sugerir uma ação de melhoria, visando contribuir, de uma forma mais efetiva, com os objetivos estratégicos da organização.

The objective of this study is to verify the applicability of the Management Skills to align employees to the objectives of the sector and, consequently, a Brazilian higher education institution. Therefore, interviews and literature searches, which served to identify these characteristics were performed. These data to the area manager for validation and attention to results obtained were presented. The results found with this case study showed that a management model for competence can be applied as a methodology to suggest an improvement action, to contribute in a more effective way, with the strategic objectives of the organization.

El objetivo de este estudio es verificar la aplicación de las habilidades de gestión para alinear a los empleados con los objetivos del sector y, en consecuencia, una institución de educación superior de Brasil. Por lo tanto, se realizaron entrevistas y búsquedas en la literatura, lo que sirvió para identificar estas características. Se presentaron estos datos a la gerente de área para la validación y la atención a los resultados obtenidos. Los resultados encontrados en este estudio de caso mostraron que un modelo de gestión de la competencia puede ser aplicado como una metodología para sugerir una acción de mejora, para contribuir de una manera más eficaz, con los objetivos estratégicos de la organización.

DOI
10.3232/GCG.2014.V8.N2.06

RECEBIDO
22.11.2013

ACETADO
02.06.2014

1. Introdução

Uma competência é percebida como conjunto de características que diferenciam alguns profissionais de alto desempenho dos outros. Assim podendo identificar se o perfil profissional está abaixo, ou não, das necessidades das empresas (Carvalho, Nascimento e Serafin, 2012).

O conceito de competência é um termo muito utilizado nas empresas dos tempos modernos, embora os primeiros estudos iniciaram-se em 1970 (Fleury e Fleury, 2004). Ao longo das décadas de 1980 e 1990 o conceito de competência desenvolveu-se com a maioria dos autores norte-americanos, empregando o termo competência a um conjunto de qualificações que permite ao indivíduo um desempenho superior em determinado trabalho, alinhando competências as necessidades de determinado cargo (Dutra, Fleury e Ruas, 2012).

Quando se alinha a organização ao lado das pessoas percebe-se um processo contínuo de troca de competências. Para Dutra (2004) a organização repassa seu patrimônio e recursos para as pessoas, enriquecendo-as com fatores que serviram para seu desenvolvimento profissional e pessoal. Em contrapartida, as pessoas devolvem para a empresa, seus conhecimentos, experiências e habilidades em forma de serviço, capacitando a empresa a lidar com novos desafios.

Nesse sentido, as competências organizacionais nascem com as pessoas, pois elas, ao colocarem em prática suas capacidades; interligadas com os recursos organizacionais, conseguem concretizar o contexto estratégico da empresa. Agregar valor nas pessoas é uma contribuição importante à gestão de conhecimentos da organização, e pode auxiliar na manutenção das suas vantagens competitivas no tempo (Dutra, 2004).

Para Brandão e Guimarães (2001), o desempenho de uma pessoa representa a expressão de suas competências. Assim, para Dutra (2004), a elaboração das competências individuais precisa estar ligada aos objetivos estratégicos da empresa, e deve-se levá-las através da utilização de ferramentas gerenciais, como o mapeamento de competências. Esta técnica possui como essência identificar competências existentes e competências a serem desenvolvidas, e pois uma possui influência direta nos resultados alcançados pela empresa no mercado. Assim, o entendimento da competência, conforme Zago e Retour (2013), como uma vantagem competitiva no ambiente empresarial, direcionam um número crescente de organizações para a adoção de Gestão por Competências em busca de desenvolvimento empresarial.

Entendendo que, conforme Bruns, Luiza e Oliveira (2014) a complexidade e velocidade do mundo globalizado reforçam a importância da gestão nas empresas, verifica-se a seguinte problemática: **qual a aplicabilidade da Gestão por Competências para alinhar os colaboradores aos objetivos do setor e, conseqüentemente, de uma Instituição de Ensino Superior (IES) Brasileira?**

No cenário atual, com a evolução das tecnologias, as organizações se encontram em um ambiente global, o qual apresenta fortes influências nas interações sociais, na relação entre organizações e pessoas, colaboradores, consumidores, instituições e toda a sociedade. Com isso, o modelo de gestão de competências vem, aos poucos, sendo inserido nas organizações na tentativa de alinhar as competências individuais dos colaboradores às metas da empresa. Assim justifica-se a importância do estudo da gestão de pessoas, como visto em Mascarenhas (2008), Lacombe e Albuquerque (2008), Martín-Alcázar, Romeo-Fernández e Sánchez-Gardey (2008), Lepak e

PALAVRAS-CHAVE
Gestão,
Competência,
Estratégia,
Instituição de
Ensino Superior

KEY WORDS
Management,
Competence,
Strategy, Higher
Education
Institution

PALABRAS CLAVE
Gestión,
Competencia,
Estrategia,
Institución
de Educación
Superior

CÓDIGO JEL:
M 190

Shaw (2008), Lengnick-Hall, Andrade e Drake (2009). Em particular, justifica-se o estudo de um modelo de Gestão por Competências que otimiza as ferramentas de RH e busca compatibilizar os objetivos individuais e organizacionais.

Uma organização deixa de basear seus processos nos cargos e funções para atuar nos espaços ocupacionais de forma que as competências dos colaboradores estejam alinhadas à visão estratégica da empresa, contribuindo para os resultados. É esperado que os objetivos estratégicos, princípios e valores de cada organização estejam refletidos nos colaboradores, fazendo com que as melhorias atingidas sejam perceptíveis aos clientes externos.

2. Referencial Teórico

Esta seção apresenta o referencial teórico da pesquisa, e aborda aspectos relativos a gestão de pessoas por competências, modelos de gestão de pessoas por competência e, por último, trabalhos anteriores sobre o tema.

2.1. Gestão de Pessoas Por Competências

Na temática de competências, dentro do contexto empresarial, segundo Zago e Retour (2013), pesquisas vêm buscando destacar, além dos enfoques individuais e organizacionais (McClelland e Spencer, 1990, Le Boterf, 2003, Zariffian, 2003), outros níveis como o coletivo e o ambiental (Retour e Krohmer, 2006, Zago, Souza e Bezerra, 2007).

Nesta perspectiva, uma competência pode ser entendida como um conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação, que são subsídios para aprendizagem e formação (Fleury e Fleury, 2001). No mesmo sentido, Le Boterf (2005) define este termo como um saber agir responsável e reconhecido por outros.

A área de gestão de pessoas, conforme Souza e Ribeiro (2013), tem passado por uma evolução buscando identificar formas eficazes de se alinhar os objetivos da organização com a de seus empregados. No contexto da gestão empresarial, segundo Abreu e Alcântara (2014) a Gestão de Recursos Humanos ou de Pessoas é um tema emergente. Nesta perspectiva, a gestão de pessoas pode contribuir para a busca por maior competitividade para a organização (Souza e Ribeiro, 2013).

É dentro deste contexto que surge a Gestão de Pessoas por Competências, que segundo Carvalho, Nascimento e Serafin (2012) é uma ferramenta que identifica conhecimentos e habilidades importantes para eficiência e eficácia no desempenho de suas atividades, podendo também identificar *déficits* de qualificação para elaboração de serviços especiais, contribuindo para que a organização possa identificar quais aspectos deve aprimorar.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), a partir da década de 1990, houve uma necessidade de alinhamento

da Gestão de Recursos Humanos (RH) com as estratégias empresariais, sendo implementado o conceito de competências para que fosse aprimorado o gerenciamento de pessoas.

Segundo Dutra (2004), muitas formas de gestão conhecidas nos dias atuais são concentradas, ainda, em conceitos formados na administração científica. Essa análise de gestão não reflete as necessidades das empresas nos tempos modernos, pois causam distorções para os profissionais, em suas responsabilidades e importância dentro das empresas. Essa nova realidade, força com que as empresas desenvolvam modelos de gestão com foco no desenvolvimento profissional e não apenas no aumento da lucratividade da organização.

Ainda para Dutra (2004), a instabilidade das bases traz dificuldades para que as pessoas se localizem na empresa, assim como dificuldade de avaliar com clareza sua perspectiva e estabelecer um projeto profissional, uma vez que estas ficam desalinhadas com as expectativas e necessidades organizacionais. Mesmo assim, é relevante para as empresas valorizar o seu material humano, pois, conforme Tamborlin e Dalfvo (2014), o conhecimento é um dos recursos mais valiosos do indivíduo, das organizações e da Sociedade, e o conhecimento também está nas pessoas da organização. Também, segundo Bem e Coelho (2014), a manutenção do conhecimento é preponderante nas organizações na sociedade contemporânea, e indiscutível para a manutenção da competitividade destas.

A gestão por competência é uma abordagem desenvolvida por grandes empresas alinhadas a seus gestores, para contornar essas distorções encontradas pelos profissionais no cenário global, aonde se encontra as organizações. Dutra (2004) afirma que a base conceitual sólida sobre esse modelo de gestão cria credibilidade e legitimidade entre os profissionais envolvidos, melhorando, assim, a prática de gestão de pessoas. A gestão baseada em competências vem sendo apontada como uma tecnologia alternativa em relações aos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações (Brandão e Guimarães, 2001, Santos, 2001, Bruno-Faria e Brandão, 2003).

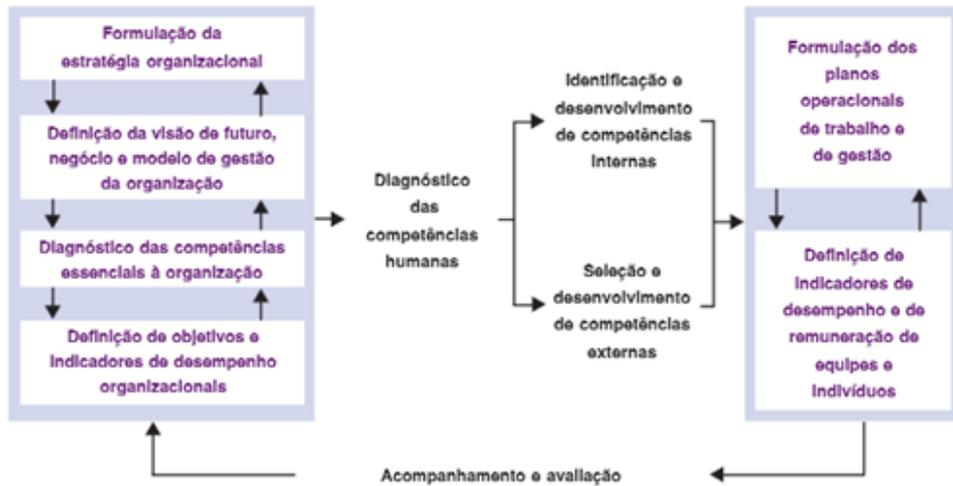
Nesta perspectiva, Hatala e Gumm (2006) desenvolveram pesquisas sobre as influências culturais identificadas na gestão por competências, asseguram relação entre a cultura interna e o desenvolvimento e desempenho organizacional (Zago e Retour, 2013). Portanto, torna-se relevante o entendimento dos modelos de gestão de pessoas por competência.

2.2. Modelos de gestão de pessoas por competência

Com a evolução dos métodos de gestão de recursos humanos, vários autores proporcionaram a literatura conceitos e modelos de gestão que proporcionam ao profissional envolvido, melhoria de seu desempenho e conseqüentemente melhoria do desempenho organizacional.

Prahalad e Hamel (1990) explicam que um modelo de gestão precisa alinhar competências organizacionais e humanas. Mapear as competências de uma empresa visa identificar os *gaps*, para que esses possam ser desenvolvidos ou minimizados, com a intenção de desenvolver profissionais capacitados e competentes que alinhados com as estratégias organizacionais possam criar vantagem competitiva para a empresa. Para Brandão e Guimarães (2001), além de realizar a gestão de competências, a organização precisa medir o desempenho de seus profissionais, pois mesmo sendo partes interdependentes acabam sendo importantes uma para a outra. Assim, a gestão de competência e a gestão de desempenho complementam-se (Brandão e Guimarães, 2001). A [Figura 1](#) retrata o modelo de gestão do desempenho baseada em competências.

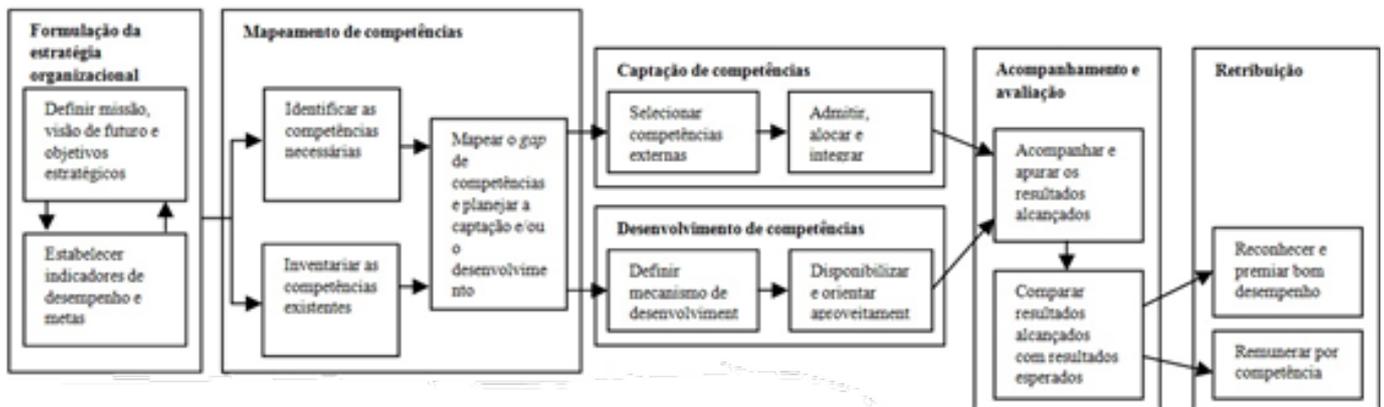
Figura 1. Processo da gestão do desempenho baseada em competências



Fonte: Brandão e Guimarães, 2001.

Para Brandão (2012), um modelo de gestão por competências deve utilizar-se do conceito de competência para conduzir os diversos processos organizacionais, principalmente os ligados à gestão de pessoas. Utilizando-se de diferentes estratégias e instrumentos com intuito de mapear, desenvolver e reter as competências necessárias para atingir os objetivos da organização. Para tanto a Figura 2 visa objetivar esse processo.

Figura 2. Gestão por Competências



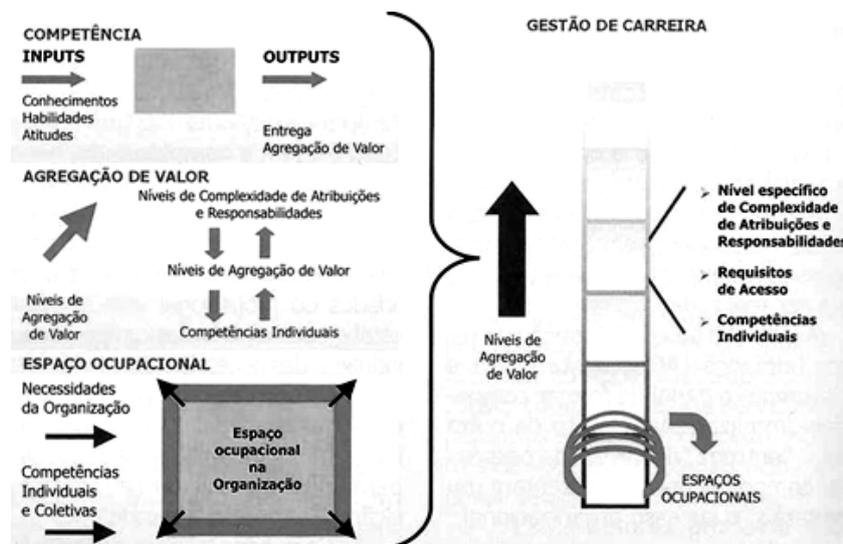
Fonte: Brandão, 2012.

Neste modelo a base é a estratégia organizacional, onde são definidas a missão e visão da organização, objetivos e metas a serem atingidos. Com estes elementos de estratégia definidos, podem ser estabelecidos indicadores de desempenho e metas a serem alcançadas.

A Missão, conforme Bruno-Faria e Brandão (2003) é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe, enquanto a visão trata do estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que se deseja ser em futuro próximo. Já, os objetivos estratégicos são alvos a serem atingidos pela entidade (Souza, 2001).

Para Dutra (2004), os componentes do modelo de gestão por competências começam pela noção dos requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*). Segundo fator é o desenvolvimento que está ligado a aumento de responsabilidades e de atribuições mais complexas, à medida que isso ocorre, aumenta a exigência de competências individuais e o valor que o indivíduo entrega a organização. Terceiro ponto é o fato que o espaço ocupado pelo indivíduo em uma organização é função de sua competência e das demandas organizacionais. Com isso, à medida que o indivíduo cresce a nível organizacional e assim aumentando a complexidade de suas atribuições, ele se desenvolve e aumenta sua remuneração, conforme Figura 3.

Figura 3. Modelo de Gestão de pessoas baseado em competência



Fonte: Dutra, 2004.

Portanto existem na literatura, diversos modelos e métodos de gestão por competência e de fato a essência desses modelos são genericamente parecidos. As estratégias organizacionais precisam estar alinhadas com competências essenciais da empresa e as competências individuais. Métodos de desenvolvimento e alcance de objetivos precisam ser formulados para que o profissional possa ter metas a cumprir e se alcançá-las poder ser remunerado estrategicamente. Ainda, porém ao revisar a bibliografia sobre o tema, percebe-se a falta de políticas e procedimentos efetivos quanto à aplicação dos modelos, pois todas as teorias acabam retornando a mesma premissa (Melo e Paiva, 2008).

Nessa necessidade de objetividade e efetividade em relação a modelos de gestão por competência, Brandão (2012), apresenta um estudo realizado no Banco do Brasil. A maximização de resultados, articulação da estratégia empresarial a ferramentas de gestão de desempenho, a constante aprendizagem, e o desenvolvimento de competências por análise de dados quantitativos e qualitativos, são estratégias muito desejadas por varias empresas, porém, difícil de interligar todos esses fatores.

Mas é necessário ter cuidado com a implantação de sistemas de gestão integrados. Um exemplo é o trabalho de Bianco, Souza e Souza-Reis (2014), que mostraram que o sistema Pró-Gestão, instalado no estado do Espírito Santo, no Brasil, não se consolidou como instrumento de gestão e não conseguiu obter um impacto representativo.

2.3. Trabalhos Anteriores

Em trabalhos anteriores que abordam o tema da gestão por competência, Brandão e Guimarães (2001) objetivaram entender até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas, ou fazem parte de um mesmo construto, mas são interdependentes. Assim, nesta pesquisa, eles entenderam que além de tecnologias independentes, a gestão de competências e a gestão de desempenho complementam-se num contexto mais amplo de gestão organizacional.

Já Dutra, Hipólito e Silva (2000) buscaram apresentar um modelo capaz de balizar a gestão de pessoas de forma integrada, a despeito das pressões ambientais, estruturado a partir do conceito de competências. O modelo, nesta pesquisa, foi testado a partir da análise de sua implementação numa empresa do setor de telecomunicações, o qual passou por profundas alterações nos últimos anos, enquanto a eficiência foi checada a partir da percepção dos gerentes da organização estudada, que aponta para o sucesso do referencial, enquanto balizador das decisões inerentes à gestão de pessoas (Dutra, Hipólito e Silva, 2000).

Brandão e Bahry (2005), em sua pesquisa, objetivaram apresentar métodos, técnicas e instrumentos para mapear competências em organizações públicas e privadas. Entre os achados, os autores destacam que o questionário é a técnica mais utilizada para mapear competências. Também, a formatação deste instrumento requer aplicação prévia de outras técnicas (análise documental, observação e entrevista), para identificar elementos que vão compor os seus itens (Brandão e Bahry, 2005).

Bruno-Faria e Brandão (2003) tiveram como objetivo da pesquisa desenvolvida, elaborar um instrumento destinado a identificar competências profissionais relevantes à profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal, e, por consequência, evidenciar as necessidades de desenvolvimento de competências em seus diferentes segmentos. Os achados da pesquisa mostraram que as competências profissionais foram consideradas importantes para o bom desempenho de colaboradores. Também, foram identificadas algumas competências que necessitam ser desenvolvidas pela implementação de ações de aprendizagem (Bruno-Faria e Brandão, 2003). Apresentados os aspectos relativos ao referencial da pesquisa, a próxima seção aborda a metodologia utilizada.

Em estudos de competência em universidades, Molina e Hernández (2013) estudaram a inserção de competências investigativas para processos de aprendizado. Entre os achados deste pesquisa, os autores explicam que para ocorrer o desenvolvimento de competências investigativas, é necessária a relação entre o trabalho individual e o trabalho em equipe.

3. Metodologia

Este trabalho tem por finalidade apresentar um Estudo de Caso realizado em uma Universidade do Estado do Paraná – Brasil. Bonache Perez (1999) afirma que esta técnica é cada vez mais considerada como uma valiosa ferramenta de investigação. Yin (1994) explica que o estudo de caso é uma investigação empírica que abrange o planejamento, as técnicas de coleta de dados e a análise destes. A pesquisa foi baseada na área de Serviços de Estágio, pertencente ao setor de desenvolvimento profissional. Para Yin (1993), o estudo de caso é único e múltiplo.

Nesta perspectiva, para o desenvolvimento da pesquisa, todos os colaboradores (quatro pessoas) da área foram entrevistados, utilizando para tal a técnica da entrevista semiestruturada, que conforme Triviños (1987) é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

A estrutura da entrevista contou com questões que abordavam realização profissional, treinamento, clima, relacionamento interpessoal, gestão, resistência a novos procedimentos, motivação, mudança organizacional, metas organizacionais, cultura organizacional e plano de carreira.

Após as realizações das entrevistas, que foram integralmente gravadas, ocorreu a transcrição dos dados, e após este foram realizadas análises de conteúdo para obter as informações relevantes para auxiliar no desenvolvimento do trabalho.

.....

4. Descrição e Análise dos Dados

A IES estudada atua há mais de 30 anos na área de ensino superior, sendo uma instituição privada com princípios religiosos, conhecida nacionalmente pela qualidade de seus serviços. De acordo com entrevista realizada com o gestor do setor de Desenvolvimento Profissional, foi informado que as competências organizacionais são: excelência e qualidade nos serviços prestados, relacionamento interpessoal e entre áreas, mantendo bom clima organizacional, foco em resultados mantendo saúde financeira na Instituição e manter a imagem de Instituição tradicional no mercado.

O planejamento estratégico da IES está alinhado às competências organizacionais, para assim alcançar seus objetivos. Como a divulgação de dados característicos da instituição está restrita, não é possível mencionar qualquer informação específica sobre seus planejamentos.

Na realização das entrevistas com os colaboradores da área de Serviços de Estágio, as questões foram agrupadas por tópicos específicos, para identificar características da equipe quanto a esses tópicos. Foram entrevistados todos os quatro colaboradores na pesquisa.

As questões eram de cunho exploratório, com as respostas catalogadas com as seguintes opções: positivo, negativo ou, se há conflito. Dessa forma, foi possível observar a percepção dos colaboradores quanto aos tópicos específicos. Com a análise dos resultados podemos obter o [Quadro 1](#).

Quadro 1. Resultado da pesquisa

Tópicos	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Funcionário 4
Realização profissional	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Treinamento	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Clima	Conflito	Conflito	Conflito	Conflito
Relacionamento interpessoal	Positivo	Conflito	Conflito	Conflito
Gestão	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Resistência a novos procedimentos	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo
Motivação	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Metas Organizacionais	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Cultura Organizacional	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo
Plano de carreira	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo

Fonte: os autores, 2013.

Analisando cada tópico e, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, foi possível se chegar aos seguintes resultados de maneira detalhada:

- **Realização profissional** - todos os funcionários se sentem realizados em trabalhar na instituição de ensino superior. É perceptível que esse item é satisfatório para toda a equipe;
- **Treinamento** - nenhum dos funcionários recebeu treinamentos para executar suas novas tarefas ao ingressar no setor de desenvolvimento profissional. Não foram relatados treinamentos formais contínuos ou específicos para contribuir com a Performance no ambiente de trabalho;
- **Clima organizacional** - sobre o clima do setor, todos os funcionários disseram haver conflitos entre os integrantes do setor;
- **Relacionamento interpessoal** - somente um funcionário não visualiza o conflito de relacionamento interpessoal entre os integrantes do setor de desenvolvimento pessoal;
- **Gestão** - em relação à gestão executada pelo gestor, todos os funcionários a consideram positiva;
- **Resistência novos procedimentos** - três funcionários dizem que possuem resistência à mudança de novos procedimentos. Apenas o funcionário 3 diz não possuir resistência para mudanças.
- **Motivação** - todos os funcionários se sentem motivados com as funções exercidas e com a instituição em que trabalham;
- **Metas organizacionais** - de acordo com todos os funcionários a instituição não estabelece avaliação formal por metas;
- **Cultura organizacional** - em relação se a cultura organizacional pode ser vista pelos colaboradores, somente o funcionário 1 consegue visualizar claramente a cultura organizacional;
- **Plano de carreira** - para o funcionário 3 a instituição oferece plano de carreira para seus funcionários. Porém esse item não é perceptível aos demais colaboradores.

Assim, foi possível verificar que muitos dos tópicos citados não tinham seus objetivos alcançados, ou quer estabeleçam objetivos, não sendo possível alinhar com o perfil desejado ao cargo. Analisando desta forma, foi necessário realizar o mapeamento das competências, tanto individuais, como organizacionais para assim identificar quais lacunas de competências existem e que métodos de melhorias podem ser implantados para solucionar essas questões. O levantamento das competências organizacionais foi

realizado em conjunto com a gestão, e as individuais necessitaram de uma descrição de cargos, com a identificação de atividades essenciais e o levantamento do C.H.A. necessário ao cargo. Em sequência é feito um comparativo entre competências existentes e competências consideradas pela organização preponderantes para o desempenho das atividades.

Partindo do princípio de conhecer o antigo perfil de contratação solicitamos ao RH da IES, a descrição de cargo de Auxiliar Técnico Administrativo, pertencente ao Setor de Desenvolvimento Profissional, mais precisamente na área de Serviços de Estágio. Os mesmos retornaram com a informação de que não possuíam a descrição específica para o cargo, este poderia ser para qualquer cargo da área administrativa dentro da IES, não possuindo características específicas relacionadas a atendimento.

Baseando-se nas entrevistas feitas aos colaboradores da área, e nas informações da coordenação, o **Quadro 2** demonstra a descrição de cargos adaptada do modelo fornecido pela Consolidação Brasileira de Ocupações (CBO).

Quadro 2. Descrição de cargo

Título	Auxiliar Técnico Administrativo
Setor	Desenvolvimento Profissional
Área	Pró Reitoria Acadêmica
Sumário do cargo	Executa serviço de apoio administrativo pró - reitoria acadêmica, atendendo clientes internos, externos e fornecedores. Fornece e recebe informação sobre serviços e processos de estágio, verificam o enquadramento conforme a legislação vigente. Trata de documentação específica para o processo de estágio, cumprindo todos os procedimentos necessários. Presta atendimento a alunos, professores e empresas conveniadas com o serviço de estágio.
Atividades essenciais	Analisar documentos referentes a estágio. Atender os clientes internos e externos.
Aspectos gerais	Faixa etária: acima de 18 anos. Sexo: Independente. Estado Civil: Independente. Escolaridade: Ensino Médio Completo.
Experiência	1 ano de exercício na área administrativa.
Competências Funcionais	
Conhecimentos	Lei de estágio; Procedimentos operacionais; Sistemas Internos; Conhecimento dos objetivos a serem alcançados; Conhecer atividades prioritárias, atividades secundárias e atividades emergenciais; Conhecer missão, visão e valores da organização.
Habilidades	Flexibilidade para entender as diferentes demandas; Paciência para ouvir os problemas; Comunicação para argumentação com colaboradores; Agir de forma organizada visando resultados sustentáveis ao setor; Saber organizar suas atividades prioritárias e secundárias de maneira produtiva; Comunicação para disseminar os valores organizacionais.
Atitudes	Atitude proativa de buscar soluções e antecipar problemas; Atender com presteza e cordialidade; Buscar compreender os objetivos das regras e procedimentos estabelecidos; Cordialidade com profissionais de outras áreas; Não manter-se ocioso em horário de expediente; Iniciativa de buscar maneiras há contribuir com os objetivos do setor; Manter e valorizar a cultura da Instituição.

Fonte: adaptado pelos autores, 2013.

Com o levantamento da descrição de cargos da área de Serviços de Estágio, é possível alinhar as competências individuais dos colaboradores às competências organizacionais. Para se atingir as competências organizacionais, os objetivos estratégicos precisam ser planejados e alinhados com a visão da empresa. A eficácia das atividades representa o alcance dos objetivos, atingindo assim, uma competência organizacional. O Alinhamento das competências organizacionais com competências individuais fica exemplificado no [Quadro 3](#).

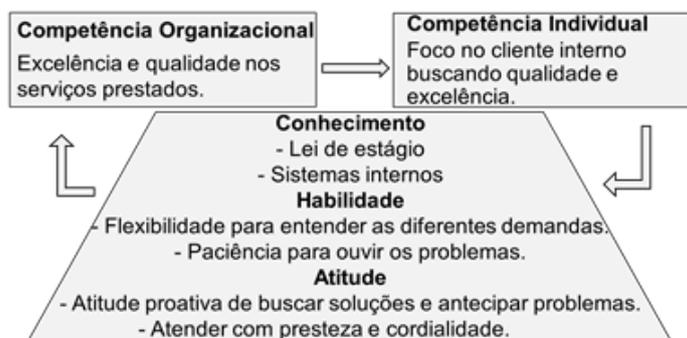
Quadro 3. Alinhamento de competências

Competências Organizacionais	Competências Individuais
Excelência e qualidade nos serviços prestados.	Foco no cliente interno buscando qualidade e excelência.
Relacionamento interpessoal e entre áreas mantendo bom clima organizacional.	Solucionar problemas funcionais e gerenciar conflitos com pró-atividade e eficiência.
Foco em resultados sustentáveis (saúde financeira).	Organizar seu tempo de modo que contribua com a maximização da produtividade, melhorando os resultados finais.
Manter a imagem organizacional como IES tradicional no mercado.	Zelar pelo nome da organização, mantendo valores institucionais como referencia nos procedimentos.

Fonte: os autores, 2013.

A partir de uma análise organizacional da IES com o gestor do setor de desenvolvimento profissional, foi possível verificar quais são as competências organizacionais atribuídas ao cargo em questão. Através dessas competências organizacionais, foram definidas quais são as competências individuais que o profissional ocupante do cargo de auxiliar técnico administrativo precisa possuir para o bom desenvolvimento de suas atividades. Baseando-se nisso, foi possível aplicar o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para atingir as competências em geral. A [Figura 4](#) exemplifica esse modelo de Mapeamento.

Figura 4. Mapeamento de Competências



Fonte: os autores, 2013.

Para poder comparar as competências individuais necessárias ao cargo, com os conhecimentos, habilidades e atitudes que os profissionais da área de Serviços de Estágio possuem, foi realizada outra entrevista semi-estruturada com o gestor do setor para uma avaliação de desempenho informal dos profissionais da área. Na entrevista ele deveria apontar quantos colaboradores estão com competências individuais a serem desenvolvidas e quais seriam essas competências. Com essa identificação podemos fazer o levantamento de gaps de competências, identificando as necessidades de melhorias de desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Os resultados da avaliação de desempenho fica exemplificado no [Quadro 4](#).

Quadro 4. Avaliação de desempenho

Competências Individuais	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Funcionário 4
Foco no cliente interno buscando atendimento com qualidade e excelência.	<input type="checkbox"/> Não Atende <input type="checkbox"/> A desenvolver <input checked="" type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input type="checkbox"/> A desenvolver <input checked="" type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende
Solucionar problemas funcionais e gerenciar conflitos com pró-atividade e eficiência.	<input type="checkbox"/> Não Atende <input type="checkbox"/> A desenvolver <input checked="" type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende
Organizar seu tempo de modo que contribua com a maximização da produtividade, melhorando os resultados finais.	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende
Zelar pelo nome da organização, mantendo valores institucionais como referência nos procedimentos.	<input type="checkbox"/> Não Atende <input type="checkbox"/> A desenvolver <input checked="" type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input type="checkbox"/> A desenvolver <input checked="" type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não Atende <input checked="" type="checkbox"/> A desenvolver <input type="checkbox"/> Atende

Fonte: os autores, 2013.

A avaliação foi realizada através de um mapeamento entre as competências necessárias ao cargo, em comparação às competências que os profissionais do setor possuem. As opções de respostas se baseavam em não atendem, atendem ou precisam desenvolver.

A análise deste quadro identifica que nenhum dos colaboradores foi avaliado de forma a não atender as competências, por esse possuir algum conhecimento prático, fator necessário para desempenhar sua função. Porém, pelos menos dois dos quatro colaboradores precisam desenvolver as suas competências, evidenciando ainda, que em uma das competências, todos os colaboradores precisam de desenvolvimento. Com os resultados da avaliação de desempenho e os resultados da entrevista feita aos colaboradores, foram levantados os dados do [Quadro 5](#), para uma análise comparativa.

Quadro 5. Alinhamento dos resultados das entrevistas

Competências individuais	Avaliação do gestor da área	Itens da entrevista relacionados à competência	Respostas dos colaboradores
Foco no cliente interno buscando atendimento com qualidade e excelência.	50% precisam desenvolver	Resistência a novos procedimentos	50% positivo
Solucionar problemas funcionais e conflitos com pró-atividade e eficiência.	75% precisam se desenvolver	Clima e Relacionamento interpessoal	100% conflito 75% conflito
Organizar seu tempo de modo que contribua com a maximização da produtividade, melhorando os resultados finais.	100% precisam se desenvolver	Metas Organizacionais	100% negativo
Zelar pelo nome da organização, mantendo valores institucionais como referência nos procedimentos.	50% precisam se desenvolver	Cultura Organizacional	75% negativo

Fonte: os autores, 2013.

Relacionando os temas da entrevista apresentada no [Quadro 1](#), e a avaliação de desempenho que se refere ao [Quadro 4](#) podem-se comparar as respostas dadas pelos colaboradores, com a avaliação feita pelo gestor da área. Assim identificando a confirmação da falta de recursos necessários para o alcance de todas as competências individuais, por parte dos colaboradores, pela avaliação do gestor. Nenhuma das partes teve ciência; o gestor, dos resultados da entrevista dos colaboradores e os colaboradores da avaliação do gestor. O [Quadro 8](#) alinha esses fatores, comprovando que as informações obtidas nas entrevistas com os profissionais, estão totalmente interligadas com as informações passadas pelo gestor da área. Com os resultados da entrevista dos colaboradores e a avaliação do gestor, podemos identificar quais pontos precisam ser desenvolvidos, sendo que os colaboradores identificam a falta de ferramentas necessárias para desempenhar com total eficiência suas atividades, não alcançando assim todas as competências individuais. Porém, por parte da gestão, os profissionais não estão conseguindo atender as necessidades do cargo.

Com as informações da entrevista que nos aponta a existência de problemas; à coleta de dados da área de estágio e do cargo, que nos ajudam a identificar as competências exigidas ao cargo; à avaliação do gestor, que gera informações que subsidiam as etapas anteriores do processo; e os dados comparativos que comprovam e validam todos os resultados anteriores; temos de forma clara os *gaps* de competência. Para que o desempenho do setor seja considerado excelente, alcançando as competências organizacionais e consequentemente os objetivos estratégicos fica evidenciado que as competências a serem desenvolvidas e os colaboradores que precisam de qualificação são:

- Foco no cliente interno buscando atendimento com qualidade e excelência nos serviços prestados - os colaboradores um e três atendem de acordo com o esperado, já os colaboradores dois e quatro precisam desenvolver a competência;
- Solucionar problemas funcionais e gerenciar conflitos com pró-atividade e eficiência – somente o colaborador um atende de acordo com o esperado, os outros três precisam desenvolver a competência;
- Organizar seu tempo de modo que contribua com a maximização da produtividade, melhorando os resultados finais – todos os colaboradores precisam desenvolver esta competência;
- Zelar pelo nome da organização, mantendo valores institucionais como referência nos procedimentos – colaboradores um e dois atendem o esperado e, três e quatro precisam desenvolver a competência.

As competências acima são condensadas de acordo com as competências organizacionais e competências funcionais que constam na descrição de cargo. No momento da realização do plano de ação, para apontar a forma que esses *gaps* serão tratados, será necessário fazer uma filtragem, uma vez que não atingem uma competência de acordo com essa avaliação de desempenho pode representar itens distintos da competência organizacional e principalmente das expostas na descrição de cargo.

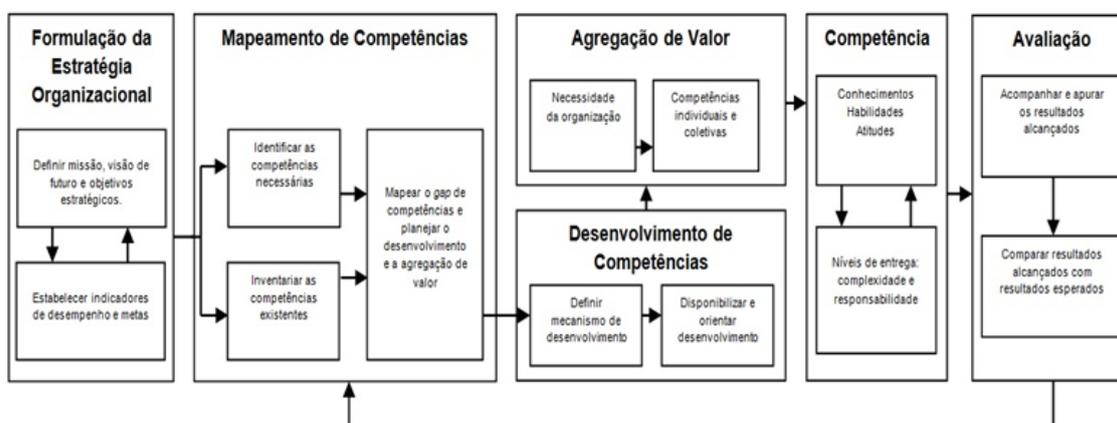
De forma geral todas as competências precisam ser desenvolvidas por determinados profissionais. Apresentando de maneira efetiva que o setor não apresenta nenhuma competência organizacional atingida com perfeita concretização, pois em todas as competências desejadas pela empresa ainda existem ainda *gaps* a serem desenvolvidos. Esses necessitam de métodos de melhoria para atenderem as necessidades do cargo.

Diante do contexto apresentado, surgem métodos de gestão que poderão colaborar para sanar os problemas de competência individual. Porém antes de implantar determinada forma de gerir os colaboradores, sugerimos que a empresa, através do setor de desenvolvimento profissional, remodele sua prática de administrar os processos internos. Pois a capacitação de seu capital intelectual é uma medida eficaz, desde que a estrutura organizacional esteja interligada com as pessoas e os processos. De acordo com Oliveira (2007) é necessário que a empresa interligue suas estratégias, para que todos os setores da organização estejam em sinergia. Essa interação é fundamental para uma adequada administração de processos. Para auxiliar na execução dos objetivos estratégicos é sugerida a criação e divulgação de políticas que orientem e parametrizem os processos da área de Serviços de Estágio. Com essa primeira sugestão de melhoria concretizada, os próximos métodos sugeridos obterão maior possibilidade de êxito, pois a estruturação do setor estará realizada.

Devido às informações constatadas durante o processo do Estudo de Caso, evidencia-se incompatibilidade de competências individuais exigidas ao cargo em relação ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os profissionais da área de Serviços de Estágio possuem. Para poder sanar esse problema e desenvolver as capacidades faltantes aos funcionários, alinhando esses colaboradores aos objetivos do setor, e conseqüentemente da empresa, sugerimos que a organização inicie um modelo de gestão por competência. A gestão por competência irá contemplar todos os detalhes apresentados até o momento, e paralelamente com a remodelação da gestão de processos internos irá proporcionar alinhamento funcional as estratégias do setor, e conseqüentemente, atingir os objetivos organizacionais. A primeira medida a se tomar para desenvolver um modelo de gestão por competência é demonstrar a importância e capacidade desse método de gestão para todos os envolvidos no processo, inclusive para os gestores e coordenadores. A falta de confiabilidade dos profissionais e a má estruturação e aplicação, causará descrédito entre os funcionários do setor.

Desenvolveu-se um modelo adaptado de gestão por competência, que se enquadra nas reais condições da instituição. Como todo modelo de gestão por competências busca ser simplificador, não esperamos que apenas uma figura resumiu as fases de uma gestão de pessoas, nesse caso articuladas por competências. Porém para resumir o processo sugerido, utilizou-se a [Figura 5](#) para demonstrar as etapas do modelo.

Figura 5. Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Adaptado de Brandão, 2012.

O modelo apresentado é sucinto, porém muito expressivo para as necessidades da organização. Seu funcionamento é interligado entre as partes, deixando todo o processo de gestão alinhado de maneira funcional, determinado por competências. Esta seção visa explicar passo a passo sua aplicação.

1º passo: inicialmente a gestão necessita realizar a formulação de suas estratégias, baseando-se em sua missão, visão e objetivos estratégicos. Durante o estudo de caso, essa etapa já foi constatada existente na IES, precisando apenas ser utilizada de maneira efetiva entre os profissionais.

2º passo: determinar indicadores de desempenho e metas. Essa etapa se torna importante, pois é a partir dela que os profissionais irão possuir metas a serem alcançadas e a organização poderá avaliar o desempenho dos mesmos para se alcançar seus objetivos. Os profissionais da área de serviços de estágio da IES não possuem metas a serem alcançadas, porém recebem avaliação de desempenho. Essa sendo a primeira intervenção que a gestão por competência implantaria ao setor. Necessitando da participação da gestão e coordenação do setor para determinar quais possíveis metas e objetivos esses profissionais podem receber.

3º passo: mapeamento de competências. Devem-se levantar as competências desejadas pela organização e correlacioná-las com as competências que os profissionais possuem. Nesse momento são identificados os gaps de competências, que seriam as lacunas entre o que se espera, e o que se possui. Para sanar essas diferenças precisam ser planejados previamente métodos que desenvolvam e agreguem valor mútuo, tanto para a organização e para os profissionais. No caso da IES, durante o processo do estudo de caso, foi realizado o mapeamento do setor quanto ao C.H.A. Levantando as competências organizacionais, as competências individuais e o conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes que concretizavam essas competências. Nas comparações realizadas foi visualizado que a empresa possui gaps em todas as competências individuais, aonde um ou mais colaboradores precisam de ferramentas que desenvolvam seu C.H.A. com maior perfeição de acordo com o desdobrado nos itens, competências organizacionais e competências funcionais.

4º passo: desenvolvimento de competências e agregação de valor. É necessário possuir ferramentas que desenvolvam os gaps encontrados. Nesse sentido o modelo de gestão por competência insere sua segunda intervenção ao setor, sugerindo-lhe treinamentos e outras técnicas, que desenvolvam e agreguem valor, sendo agregação de valor o retorno que esses treinamentos trariam para a organização criando competências coletivas. Para atender a cada competência é sugerido dividir em duas vertentes: aprendizado de conhecimento técnico que desenvolveria a parte técnica das atividades, e o aprendizado de suporte, que desenvolveria as habilidades e atitudes.

5º passo: competência e avaliação. Nessa etapa é o alcance do desenvolvimento da competência pela utilização das ferramentas anteriormente citadas. Aplicando aos profissionais que necessitavam de capacitação as formas de desenvolvimento, estrategicamente planejadas, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes será aprimorado ou desenvolvido. Em seguida o nível de complexidade das atividades e responsabilidades é aprimorado e constantemente utilizará todo o seu C.H.A., aplicados de forma integrada e funcional as competências individuais e organizacionais.

Após todo esse processo de gestão, são avaliados os resultados que eram esperados no início do modelo e os resultados alcançados no final. A mensuração é a partir de avaliações de desempenho. Como a IES já possui um sistema de avaliação de desempenho, os resultados que aparecerem após a implantação do modelo sugerido, servirá de comparação, perante os resultados obtidos anteriormente. Caso não sejam alcançadas a metas e os objetivos planejados, um novo mapeamento deve ser feito para identificar novas lacunas de competências, não percebidas anteriormente, e repensar meios que as desenvolvam.

Com a execução concretizada alinhando funcionalmente os objetivos estratégicos do setor com o perfil determinado por competências ao cargo, a próxima intervenção da gestão por competências é começar a remunerar e contratar também por competências. Essas etapas são inseridas na gestão por competência após a perfeita utilização do modelo criado até o momento, sendo necessárias maiores pesquisas para determinar os métodos mais adequados nesse novo processo.

.....

5. Conclusões

A pesquisa com os colaboradores e a avaliação da gestão sobre os mesmos temas abordados permitiu perceber que existem conflitos e temas a serem desenvolvidos na área. Os resultados quando confrontados, demonstram uma coerência e correlação na visão da gestão e colaboradores. Também demonstra que, na visão dos colaboradores e da gestão, existem conflitos nas áreas de treinamento, clima organizacional, relacionamento interpessoal, resistência a novos procedimentos, avaliação por metas, cultura organizacional e plano de carreira.

Com isso, observa-se que existem algumas lacunas a serem trabalhadas no que se referem ao perfil dos colaboradores nos quesitos objetivos da área, metas organizacionais, visão institucional e importância das atividades. É notado que embora existam funções definidas na equipe, não foi fornecida uma descrição objetiva de cargos, além do não fornecimento de uma descrição de tarefas a serem realizadas pelos colaboradores. A gestão do conhecimento da área não é gerenciada de forma adequada, pois as atividades são passadas informalmente pela gestão e colaboradores com mais tempo de casa. Concretizando a importância de remodelar a gestão dos processos da empresa.

Com este cenário foi possível observar que existem deficiências no setor de estágio, resultando na conclusão que as competências individuais dos atuais colaboradores estão abaixo do nível satisfatório exigido para as atividades do setor.

Diante do contexto apresentado, faz-se necessário uma intervenção estratégica visando contribuir com a melhoria do desempenho coletivo e alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. As evidências demonstram que a gestão por competência não é aplicada na área, sendo uma técnica adequada e sugerida para implementar em uma equipe nesse contexto apresentado.

Referências

Abreu, A.; Alcântara, R.L.C. (2014), "A Gestão de Pessoas e a Estrutura Organizacional sob a Perspectiva da Cadeia de Suprimentos", *REUNA*, Vol. 19, Num. 1, pp. 67-88.

Bateman, T.S. (1998), "Administração: construindo vantagem competitiva", Atlas, São Paulo.

Bem, R.M.; Coelho, C.C.S.R. (2014), "Metodologias, modelos conceituais e frameworks: Uma análise da implementação da gestão do conhecimento em bibliotecas", *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, Vol. 3, Num. 5, pp. 144-173.

Bianco, M.F.; Souza, E.M.; Souza-Reis, A.M. (2014), "A nova gestão pública: um estudo do pré-gestão focado em dois projetos prioritários no estado do Espírito Santo", *Gestão & Planejamento*, Vol. 15, Num. 1, pp. 118-143.

Bonache Pérez, J. (1999), "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, Vol. 3, Num. 1, pp. 123-140.

Brandão, H.P.; Guimarães, T.A. (2001), "Gestão de Competência e Gestão do Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 41, Num. 1, pp. 8-15.

Brandão, H.P.; Babry, C.P. (2005), "Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências", *Revista do Serviço Público*, Vol. 56, Num. 2, pp. 179-194.

- Brandão, H.P. (2012), *Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas*, Atlas, São Paulo.
- Bruno-Faria, M.F.; Brandão, H.P. (2003), "Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 7, Num. 3, pp. 35-56.
- Bruns, S.F.; Luiza, V.L.; Oliveira, E.A. (2014), "Gestão da assistência farmacêutica em municípios do estado da Paraíba (PB): olhando a aplicação de recursos públicos", *Revista Administração Pública*, Vol. 48, Num. 3, pp. 745-765.
- Carvalho, A.V.; Nascimento, L.P.; Serafin, O.C.G. (2012), *Administração de Recursos Humanos*, Cengage Learning, São Paulo.
- Dutra, J.S.; Hipólito, J.A.M.; Silva, C.M. (2000), "Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 4, Num. 1, pp. 161-176.
- Dutra, J.S. (2004), *Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de pessoas na empresa moderna*, Atlas, São Paulo.
- Dutra, J.S.; Fleury, M.T.L.; Ruas, R. (2012), *Competências: Conceitos, Métodos e experiências*, Atlas, São Paulo.
- Fleury, A.; Fleury, M.T.L. (2004), "Alinhando Estratégias e competências", *Revista de Administração de empresas*, Vol. 44, Num. 1, pp. 45-57.
- Gramigna, M.R. (2007), *Modelo de Competências e gestão dos Talentos*, Person Prentice Hall, São Paulo.
- Hatala, J.P.; Gumm, J.C. (2006), "Managing Organizational Cultural Influences During the Implementation of Competency-Based Training", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 8, Num. 2, pp. 229-239.
- Jacques, E. (1990), "In praise of hierarchy", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Num. 1, pp. 23-41.
- Lacombe, B.M.G.; Albuquerque, L.G. (2008), "Avaliação e Mensuração de Resultados Em Gestão de Pessoas: Um Estudo Com as Maiores Empresas Instaladas no Brasil", *Revista de Administração*, Vol. 43, Num. 1, pp. 5-16.
- Le Boterf, G. (2003), *Desenvolvendo a competência dos profissionais*, Reuillard Artmed, Porto Alegre.
- Lengnick-Hall, M.L.; Andrade, L.S.; Drake, B. (2009), "Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, Num. 2, pp. 64-85.
- Lepak, D.P.; Shaw, J.D. (2008), "Strategic HRM in North America: Looking to The Future", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Num. 8, pp. 1486-1499.
- Marcarenhas, A.O. (2008), *Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica*, Cengage Learning, São Paulo.
- Martín-Alcázar, F.; Romeo-Fernández, P.M.; Sánchez-Gardey, G. (2008), "Human Resource Management as a Field of Research", *British Journal of Management*, Vol. 19, Num. 1, pp. 103-119.
- McClelland, D.C.; Spencer, L.M. (1990), *Competency assessment methods: history and state of the art*, Hay McBer Research Press, Boston.
- Melo, M.C.O.L.; Paiva, K.C.M. (2008), "Competências, Gestão de competências e Profissões: Perspectivas e pesquisas", *RAC*, Vol. 12, Num. 2, pp. 339-368.

- Molina, O.E.; Hernández, S.M.B. (2013), "Orientaciones Metodológicas Para El Desarrollo de La Competencia Investigativa Desde El Proceso de Desarrollo de Software", *Pedagogia Universitaria*, Vol. 18, Num. 5, pp. 105-121.
- Oliveira, D.P.R. (2007), "Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas", *Atlas*, São Paulo.
- Prabalad, C.K.; Hamel, G. (1990), "The Core Competence of Corporations", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Num. 3, pp. 79-91.
- Retour, D. (2005), "Le DRH de demain face au dossier compétences", *Revue Management & Avenir*, Vol. 4, Num. 1, pp. 187-200.
- Santos, A.C. (2001), "O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências", *Revista de Administração*, Vol. 36, Num. 2, pp. 25-32.
- Souza, E.C.L. (2001), "Gestão de organizações de aprendizagem". UnB-Sesi, Brasília.
- Souza, J.; Ribeiro, I. (2013), "Políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos do estado do Paraná – Brasil", *Revista Eletrônica Continente de Administração e Turismo*, Vol. 1, Num. 1, pp. 29-37.
- Tamborlin, N.; Dalfovo, O. (2014), "Delineamento de um painel de indicadores de desempenho nas IES como tecnologia da informação e inteligência competitiva para auxiliar e gestor na tomada de decisão", *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, Vol. 3, Num. 5, pp. 54-97.
- Triviños, A.N.S. (1987), "Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação", *Atlas*, São Paulo.
- Yin, R.K. (1993), "Applications of Case Study Research, Applied Social Research Methods Series", Sage, Newbury Park.
- Yin, R.K. (1994), "Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods", Sage, Newbury Park.
- Zago, C.C.; Retour, D. (2013), "Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências", *Gestão e Produção*, Vol. 20, Num. 1, pp. 180-191.
- Zago, C.C.; Souza, C.C.B.; Bezerra, L.A.M. (2007), "Competências profissionais do Administrador: uma análise comparativa entre as necessidades do mercado e a formação dos Administradores da Paraíba", *Gestão.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Vol. 5, Num. 2, pp. 211-225.
- Zariffian, P. (2003), "O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas", *Senac*, São Paulo.