

GESTÃO POR COMPETÊNCIA E DESCRIÇÃO DE CARGOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SISTEMIG IRRIGAÇÃO

WARLEY TIAGO CARDOSO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

SIMARLY MARIA SOARES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

SILVANIA SOARES SANTOS BRANDÃO

FACULDADE PRISMA (FAP)

GESTÃO POR COMPETÊNCIA E DESCRIÇÃO DE CARGOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SISTEMIG IRRIGAÇÃO

Este estudo de caso buscou mapear as competências da empresa Sistemig Irrigação. Utilizou-se a pesquisa de campo e documental e tendo como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas aplicadas a 15 funcionários da organização, incluindo o diretor. Por intermédio da análise de conteúdo das entrevistas, foi possível definir as competências organizacionais e individuais da empresa. Entre os funcionários, a noção de competência foi atribuída à entrega de valor do indivíduo para a organização, ao resultado da troca de experiências entre indivíduo e à organização e à capacidade de solucionar problemas. As principais competências organizacionais identificadas foram: capacidade de oferecer produtos e tecnologias inovadoras; capacidade de prestar serviços eficazes (montagem, entrega e assistência técnica); capacidade de gerenciar o relacionamento com o cliente; imagem da empresa no mercado; capacidade de manter preços competitivos; capacidade de manter parcerias com fornecedores estratégicos; capacidade de ter profissionais qualificados na área de irrigação. O mapeamento realizado pode subsidiar as demais etapas da gestão por competências, como ações de treinamento e desenvolvimento.

Palavras-chave: Competências; Cargos; Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Fatores como economia, política, relações internacionais, gestão, cultura, dentre outros, influenciam o nível de competitividade das organizações (WOOD JR, 2009). Por sua vez, a área de recursos humanos transpõe de uma abordagem mais tecnicista para uma abordagem estratégica nas organizações, apesar de se verificarem características da primeira abordagem ainda presentes, seja predominando ou adotando práticas que visam integrar objetivos organizacionais e individuais. Essas estratégias procuram reforçar o comprometimento do trabalhador para com a empresa através de políticas e práticas, mediação de conflitos e participação dos empregados nas decisões, priorizando o desenvolvimento das pessoas (DUTRA, 2010).

Neste contexto, surge a necessidade de rever a descrição e análise dos cargos para evitar que seja restrito somente às atividades técnicas e de execução de tarefas. As demandas organizacionais exigem que a descrição de cargos seja mais abrangente e contemple os conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a retratar o perfil desejado de profissionais que contribuam com a entrega de resultados para a organização (DUTRA, 2010).

Num processo evolutivo, surge o conceito de competência e gestão de competências, que aos poucos se aprimoram. Sua evolução envolve aspectos como performance e alcance da melhor performance do indivíduo na organização, conhecimentos, habilidades e atitudes, entrega do indivíduo para a organização, reação às situações complexas e agregação de valor através de transferência de competências.

O mapeamento das competências pressupõe a aplicação na gestão de pessoas como base para vários processos de Recursos Humanos na organização. No que tange a descrição dos cargos, possibilita migrar da visão de cargo como processo estático para um processo dinâmico que acompanha a própria dinâmica das mudanças da empresa, dos cargos e dos indivíduos. Isso instiga a questão norteadora deste estudo que é a abordagem da descrição de cargo e mapeamento de competência em empresa de pequeno porte, aqui discutida num estudo de caso. Portanto, tem-se então, o seguinte problema: Quais as competências necessárias aos cargos na Sistemig Irrigação?

Nessa perspectiva, o objetivo geral deste estudo foi mapear as competências da empresa Sistemig Irrigação, uma empresa com atuação em Minas Gerais desde 1997, atendendo principalmente o produtor rural do norte de Minas na área de projetos, vendas e instalação de equipamentos de irrigação. Os objetivos específicos buscam relacionar as principais competências organizacionais e identificar as competências técnicas e sociais dos ocupantes dos cargos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.2 Competências

A Administração de Recursos Humanos enfrenta alguns dilemas relacionados à força de trabalho, conforme exposto por Louart (1993) *apud* Davel e Vergara (2008, p.41). Se por um lado exige-se “a detenção de diplomas para validar conhecimentos formalizados”, por outro, “há a expectativa das empresas em termos de competências, fundamentadas no saber fazer úteis que são acumulados pela experiência”. Cruz, Sarsur e Amorim (2012, p. 709) recorrem a Ribeiro e Santos (2008) sobre o dilema qualificação e competências nos novos contextos trabalhistas, entendendo que os novos aspectos do trabalho não exigem qualificação demais, nem maior competência. “o novo trabalhador deverá ser capaz de lidar com os eventos deflagradores das competências, definidos essencialmente por seu caráter de imprevisibilidade e criatividade no trato”.

A forma como somos educados e interpretamos a realidade leva a uma valorização maior das pessoas por suas realizações e não pela descrição formal de seus cargos. Em contrapartida, o sistema formal e a cultura da gestão pressiona considerar os aspectos relacionados à descrição formal (DUTRA, 2010). Segundo Gramigna (2007, p.21), “desde o século XV, o verbo ‘competir’ esteve relacionado a ‘rivalizar-se com’ e gerou substantivos como ‘competição’, ‘competidor’ e ‘competência’, além do adjetivo ‘competitivo’”.

Há percepções de diversos autores sobre o conceito de competência. David McClelland o propõe de forma estruturada em 1973, buscando apresentar um enfoque mais concreto sobre o assunto, uma vez que na época a contratação de pessoas era vista apenas sobre o olhar dos resultados dos testes de inteligência feitos nos processos de recrutamento e seleção (DUTRA, 2010). Partindo dessa concepção, “competência é o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permitem à pessoa uma *performance* superior” (MCCLELLAND (1973), *apud* DUTRA 2010, p.29). Fleury (2001, p.21) define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Quando analisado os conceitos de competência expostos por Dutra (2010) e Fleury (2001) percebe-se que *competency* pode ser entendida como comportamentos por trás do desempenho do indivíduo, características pessoais, conhecimentos, habilidades e correspondem às entradas e *competence* implicam em regiões do trabalho em que o indivíduo é competente; estão ligadas a tarefas, resultados, desempenho e agregação de valor para a organização, correspondendo às saídas. Assim, é possível identificar as opiniões da corrente norte-americana no primeiro conceito e europeia no segundo, que se destacaram na evolução da administração.

Para Parry (1996) *apud* Fleury (2001) competência é entendida como: conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa relacionadas ao seu desempenho no trabalho, podendo serem levantadas a partir de padrões estabelecidos. O conhecimento está ligado às

informações e grau de entendimento que o indivíduo possui em determinada área, as habilidades às aptidões, o saber-fazer, e as atitudes são o querer-fazer, são as respostas da pessoa diante das situações enfrentadas (PONTES, 2013).

A noção de competência é estendida também às organizações. As competências organizacionais são objetos de estudos de Hamel e Prahalad (1995), que discutem o papel delas no aproveitamento das oportunidades futuras pelas empresas. Dessa forma, as competências essenciais de uma organização “representam a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p.234).

2.2.1 Classificação das competências

As competências podem ser classificadas tanto no âmbito individual quanto organizacional, na perspectiva de alguns estudiosos. Zarifian (1999) apud Fleury (2001, p 23) assim define as competências em uma organização:

- Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competência técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?;
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

As competências individuais são classificadas em técnicas e de suporte. As técnicas “são as que compõem o perfil profissional para ocupar determinados cargos” (GRAMIGNA, 2007, p.44). As de suporte “são as que agregam valor às competências técnicas e que fazem a diferença no perfil profissional das pessoas” (GRAMIGNA, 2007, p. 44). São exemplos de competências individuais: autodesenvolvimento e gestão do conhecimento, capacidade de adaptação e flexibilidade, capacidade negocial, comunicação e interação, liderança, planejamento e organização, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, orientação para resultados (GRAMIGNA, 2007).

Na perspectiva de Brandão (2012) as competências são classificadas em individuais e organizacionais.

- As competências individuais representam expectativas em relação ao desempenho de indivíduos em seu trabalho; podem ser também denominadas competências humanas ou profissionais. As competências organizacionais representam expectativas em relação ao desempenho da organização por completo ou de unidades produtivas, alguns autores as denominam competências essenciais (BRANDÃO, 2012, p.6).

Partindo também das premissas dos estudos de comportamento organizacional, as competências estão inseridas numa rede de influências recíprocas nos níveis individual, meso-organizacional (grupos, departamentos, unidades) e organizacional (a organização como um todo), que sustentam a empresa no mercado (BRANDÃO, 2012).

No entendimento de Ulrich (2000) competência ou capacidade é esclarecida a partir de uma perspectiva social/cultural e técnica, aplicadas à realidade individual e organizacional conforme quadro 1.

Quadro 1: Esclarecimento de competência ou capacidade

		Nível de análise	
		Individual	Organizacional
Perspectiva organizacional	Técnica	Competências funcionais ou técnicas, tais como capacidades individuais em finanças, engenharia, marketing, atendimento ao cliente etc.	Competência essencial, tais como capacidades organizacionais em logística, gerenciamento de risco, distribuição, produção etc.
	Social/Cultural	Competências sociais, tais como capacidades de liderança individual no estabelecimento de direção (visão, cliente), na mobilização de comprometimento pessoal (diversidade), na alavancagem das organizações (trabalho em equipe, mudança), credibilidade pessoal etc.	Competência organizacioanl, tais como capacidades organizacionais em velocidade, tempo deciclo. Alavancagem de capital intelectual, em vencer limitações etc.

Fonte: Ulrich (2000, p.13)

O desenvolvimento de competências incluem aspectos como autodesenvolvimento, que corresponde ao “processo de desenvolvimento da própria carreira, tomando as iniciativas e superando as lacunas por meio do domínio do perfil de competências, exigidas na empresa e no mercado” (GRAMIGNA, 2007, p.49). Isto posto, no nível individual o profissional constrói a sua trilha de acordo com suas expectativas e necessidades a fim de atingir os objetivos de sua carreira, desenvolvendo-se e diminuindo a distância entre as competências que detém e as exigidas pela organização, a fim de eliminar as lacunas (*gap*), utilizando o método mais adequado à sua realidade (BRANDÃO, 2012).

Entendido o conceito de competência, faz-se necessário compreender o mapeamento de competências, instrumento que permite identificar as competências individuais e organizacionais. O RH, junto com gestores, adquire aqui o papel de identificar as competências atuais e as necessárias à consecução dos objetivos organizacionais para eliminar o *gap* entre situação desejada de competências e a situação já desenvolvida.

2.3 Mapeamento de competências

O processo de mapeamento de competências aponta padrões de desempenho esperados do indivíduo e da organização face às pressões e ainda as deficiências em aprendizagem. Assim como a descrição de cargos, orienta as ações de Recursos Humanos (BRANDÃO, 2012). Nesse processo, ocorre a descrição operacional das competências, que representam padrões de desempenho esperados pela organização para o indivíduo que irá ocupar determinado cargo. Para tal, as competências descritas devem ser facilmente observadas e oferecerem a oportunidade de serem avaliadas no ambiente de trabalho. Os padrões de desempenho devem ser claros e específicos, estando presente o verbo, o objeto de ação e as condições e restrições envolvidas (BRANDÃO, 2012).

Por seu caráter muitas vezes subjetivo, a interpretação de competências pode ser minimizada se as expectativas da organização quanto ao empregado estiverem dispostas claramente, sendo fruto da construção coletiva, levando em conta as características do grupo. Outra maneira de minimização é a ocorrência do alinhamento entre as entregas, classificando suas complexidades e encarando cada pessoa a partir de diversos prismas (DUTRA, 2010). O mapeamento de competências deve incluir a participação da direção da empresa. Na oportunidade são discutidos assuntos relativos à missão, à visão da empresa e à definição de competências organizacionais (GRAMIGNA, 2007).

Deve-se evitar construção de descrições muito longas e com múltiplas ideias, obviedades, duplicidades ou redundâncias, estrangeirismos, ambiguidades, palavras desnecessárias e verbos inadequados. Entre os métodos, técnicas e instrumentos de mapeamento estão a análise documental, entrevista, grupo focal, questionário e observação, além da combinação dos métodos (BRANDÃO, 2012).

Na entrevista, por exemplo, as questões devem ser direcionadas de acordo com a finalidade do mapeamento (competências organizacionais, grupais ou individuais). A partir da transcrição das falas, faz-se a análise de conteúdo, inferindo as competências. Já a observação permite a análise do comportamento e desempenho dos observados diante das diversas situações no dia a dia da empresa (BRANDÃO, 2012).

O mapeamento de competências e especificação de cargo se assemelham, mas apresentam diferenças. Enquanto que as competências referem-se à pessoa, a especificação refere-se ao cargo. As competências são uma soma e a especificação costuma fragmentar a descrição das competências. Contudo, não se impede a integração das duas abordagens (VIZIOLI, 2010).

O mapeamento de competências possibilita então uma descrição suficientemente focada no cargo e fortemente focada nas pessoas, o chamado perfil por competências ou indicador de competências. Dessa maneira, é possível expressar as expectativas de entrega do indivíduo e estabelecer escalas crescentes de complexidade no trabalho (RESENDE, 2002; DUTRA, 2010).

2.4 Análise, descrição e especificação de cargos

A análise de cargo remonta aos estudos de tempos e movimentos de Taylor e do casal Gilbreth, precursores no movimento da Administração Científica. Inicialmente ligado à busca da melhoria do ambiente físico de trabalho e da produtividade, a análise congrega novos contornos e objetivos, e, com avançar do tempo, torna-se mais flexível e incorpora conceitos como o de gestão por competências, servindo de subsídios para as ações do RH na empresa (VIZIOLI, 2010).

A análise de função é “o estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado; a clara definição de suas atribuições e das principais exigências de ordem mental, de responsabilidades, de conhecimentos e demais requisitos exigidos pelo cargo” (MARRAS, 2011, p.81), ou seja, contempla a descrição e especificação de cargos. Com o intuito de entender o que é a descrição de cargos, é necessário o conhecimento do conceito de tarefa, cargo e função. A tarefa é a atividade executada por um indivíduo na organização, a função é o conjunto de tarefas designadas para indivíduo na organização, e carga é o conjunto de o conjunto de funções semelhantes quanto origem das atividades exercidas (PONTES, 2013). Na descrição de cargo leva-se em conta o que o ocupante faz, como faz e por que faz, detalhando as atividades desenvolvidas por ele. Os métodos de coleta de dados para a descrição de cargos são a observação local, questionário, entrevista ou a combinação desses métodos (PONTES, 2013).

A descrição de cargos requer o título do cargo, o departamento/seção/unidade de atuação do trabalhador; descrição sumária, apresentando sucintamente as principais responsabilidades do cargo e a descrição detalhada das tarefas (PONTES, 2013). Atrelado ao estudo dos cargos está o conceito de complexidade. A complexidade pondera que padrões de exigências são impostos pela realidade ao ocupante de determinado cargo e o nível de entrega à organização. “A complexidade é característica intrínseca de determinada realidade. Ela se liga ao fato de a situação exigir níveis diferentes de articulação do repertório de determinada pessoa” (DUTRA, 2010, p.40).

Uma proposta semelhante é abordada por Resende (2002). É o modelo chamado carreira horizontal ou modelo de remuneração por competências e habilidades, pressupondo a movimentação dentro do próprio cargo e multifuncionalidade levando em conta, ainda, o fator maturidade. As mudanças no mundo organizacional direcionam para uma análise de cargos com foco em competências. Esse modelo permite ampliar a visão sobre o papel do indivíduo na organização, não visto apenas como um ocupante de um cargo, mas ocupante de um espaço que pode ser ampliado a partir do desenvolvimento de competências. (DUTRA, 2010). O modelo de competências traz ainda como vantagens a flexibilidade, a exposição de expectativas de desempenho para o empregado, adequação de estratégias de recompensas, alinhamento de estratégias do negócio e resultados esperados, planos de treinamento e desenvolvimento mais objetivos (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

3 METODOLOGIA

Quanto ao delineamento pelo procedimento, o estudo utilizou-se da pesquisa de campo, pois “caracteriza-se pela interrogação direta às pessoas que detenham informações que atendam os objetivos da pesquisa e cujo comportamento se deseja conhecer” (DUARTE; FURTADO, 2014, p.25). A pesquisa possui uma abordagem qualitativa. Objetivando-se identificar se a empresa adota algum documento destinado à descrição de cargos, processos e definição de competências, fez-se uso da pesquisa documental em arquivos da empresa, conforme Duarte e Furtado (2014).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Martins e Theóphilo (2007, p.61) assim o definem:

trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade da situação e, criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

No artigo, o caso refere-se à proposta de mapeamento de competências individuais e descrição de cargos na empresa Sistemig irrigação Ltda, empresa voltada a atender o produtor rural na área de projetos, vendas e instalação de equipamentos de irrigação em Minas Gerais. A empresa possui 21 funcionários, a amostra do estudo foi do tipo não probabilística e intencional composta por quinze pessoas, pertencentes a todas as áreas, incluindo um dos diretores da empresa.

A técnica de coleta de dados empregada foi a entrevista semiestruturada. As entrevistas foram elaboradas contendo perguntas que possibilitariam a identificação das competências no nível organizacional e individual, conforme modelo de Brandão (2012) e serviram ainda como técnica de coleta de dados para a descrição de cargos, que ainda não existia na empresa. Para tal, o modelo de descrição utilizado foi o de Pontes (2013). A técnica de observação foi utilizada com o intuito de visualização das tarefas e comportamentos executados pelos empregados.

Inicialmente dividiu-se a organização em áreas de acordo com a similaridade e natureza das funções exercidas pelos empregados, que de acordo com Pontes (2013) são gerenciais, profissionais, administrativos e operacionais. Obteve-se assim a divisão: administrativo, financeiro, projetos, projetos/montagem, vendas, almoxarifado. A técnica de análise das entrevistas para mapeamento de competências organizacionais e individuais foi realizada através da análise de conteúdo. Os conceitos de competências organizacionais que nortearam a análise foram baseadas em Hamel e Prahalad (1995) e Brandão (2012). Já as competências individuais foram classificadas em técnicas e sociais, conforme Zarifian (1999). A descrição das competências baseou-se também nas competências elencadas por Gramigna (2007).

Os dados obtidos foram organizados com a descrição dos cargos e das competências levantadas, sendo apresentados em forma de quadro para facilitar a interpretação. Analisaram-se também documentos da empresa contendo a missão visão e valores, além de planos de ações e fluxogramas. As entrevistas foram gravadas e tiveram uma duração total de três horas e quatro minutos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Mapeamento das competências organizacionais da Sistemig irrigação

A partir das entrevistas com os gestores e funcionários da empresa foi possível relacionar as principais competências organizacionais. O quadro 3 apresenta as competências identificadas. Foram entrevistadas quinze pessoas pertencentes a todas as áreas da empresa, incluindo um diretor.

Quadro 3: Competências organizacionais

Competências organizacionais	
Competências organizacionais	Trecho da entrevista
Capacidade de oferecer produtos e tecnologias inovadoras	<i>"Acho que exatamente ter um bom produto garantido por grandes empresas, empresas tradicionais no mercado nacional e até internacional"</i> (DIRETOR).
Capacidade de prestar serviços eficazes (montagem, entrega e assistência técnica)	<i>A nossa responsabilidade de entregar e montar e dar assistência, no tempo certo do pós venda.</i> (DIRETOR).
Capacidade de gerenciar o relacionamento com o cliente	<i>"Na verdade o cliente final procura uma coisa segura, investir o dinheiro dele, ter um retorno naquilo que ele tá investindo, ter um projeto que funciona, que não dá problema para ele"</i> (DIRETOR).
Imagem da empresa no mercado	<i>"(...) e uma tradição ao longo do tempo, dá uma segurança pro consumidor final que ele vai ter um projeto seguro na fazenda dele que vai funcionar"</i> (DIRETOR).
Capacidade de manter preços competitivos	<i>"Ter preços competitivos, capacidade técnica e um bom pós venda"</i> (DIRETOR).
Capacidade manter parcerias com fornecedores estratégicos	<i>"Acho que exatamente ter um bom produto garantido por grandes empresas, empresas tradicionais no mercado nacional e até internacional"</i> (DIRETOR).
Capacidade de ter profissionais qualificados na área de irrigação	<i>"(...) aliado com o conhecimento técnico do nosso corpo de funcionários, que pode dar uma assistência no tempo que ele precisa, acho que é isso"</i> (DIRETOR).

Fonte: Pesquisa direta (2016).

A análise documental também serviu de subsídios para o levantamento das competências organizacionais, através da verificação do planejamento estratégico da empresa, sua missão, visão e valores. A missão da Sistemig irrigação é a de “oferecer soluções confiáveis e rentáveis em tecnologia de irrigação para o agronegócio”. Sua visão é “ser referência em atendimento, satisfação dos clientes e colaboradores com inovação em tecnologia de irrigação”. Entre os valores da empresa estão a confiança, a honestidade, o compromisso, o respeito, o companheirismo, a qualidade em produtos e serviços e a agilidade. Nesse sentido, percebe-se que as competências organizacionais estão coerentes com a proposta e posicionamento da empresa. A concretização da sua missão, por exemplo, requer a “capacidade de prestar serviços eficazes (montagem entrega e assistência técnica)” e de oferecer produtos e tecnologias inovadoras.

Para que a visão seja alcançada, a capacidade de gerenciar o relacionamento com o cliente precisa ser cada vez mais desenvolvida, assim como a capacidade de manter preços

competitivos e de ter profissionais qualificados na área de irrigação. É possível identificar a necessidade de integração entre as diversas competências da empresa para que ela se mantenha competitiva, partindo do relacionamento com os fornecedores, que no mercado de irrigação é estratégico para a sobrevivência, aliado a questão dos recursos humanos, com as habilidades e conhecimento do negócio e o relacionamento com o cliente. Essa necessidade foi mencionada:

“Quando você preza por qualidade você preza por algo mais duradouro né, por um produto mais confiável, e assim... a questão de assistência técnica também, ele sabe que comprando o projeto aqui nós não vamos deixar ele na mão. E acaba que tem uma confiabilidade maior em comprar outro projeto” (PROJETISTA).

As competências organizacionais resultam do conjunto de aprendizado desde o nível individual até o meso organizacional. As competências mapeadas demonstram essa relação, por exemplo, com a consolidação do nome da empresa há quase vinte anos no mercado, a capacidade de ofertar inovação e tecnologia, e uma equipe técnica capaz de suprir a necessidade do cliente, promovendo o gerenciamento do relacionamento com o cliente. Isso contribui na vantagem competitiva da empresa, que é capaz de trabalhar com projetos de grande porte, conquistando clientes em outros estados do país. Nesse sentido, a avaliação da sustentabilidade dessas competências, por parte da organização, deve entrar em pauta nas discussões para que o *gap* entre a situação almejada e a situação atual seja menor.

4.2 Mapeamento de competências técnicas

O mapeamento das competências técnicas permitiu dimensionar quais as competências relacionadas aos conhecimentos específicos para atuação em cada setor, partindo da análise de conteúdo de uma entrevista semiestruturada. Assim, para que o funcionário possa ingressar em cada setor da organização são exigidos conhecimentos, muitas vezes relacionado ao negócio.

Quadro 4: Exemplos de Competências técnicas mapeadas

Área	Competências técnicas
Administrativo	Informativa básica Conhecimentos básicos de Excel, Word, PowerPoint Redação de textos Noções de impostos
Financeiro	Conhecimentos básicos de Excel Conhecimentos de tributos Cálculo de impostos para guia de recolhimento e notas fiscais Noções de matemática financeira.
Projetos	Conhecimento em AutoCAD. Excel intermediário/avançado Domínio de cálculos de projetos Conhecimento de culturas agrícolas e sobre peças de irrigação.

Fonte: Pesquisa direta (2016).

As competências técnicas identificadas e organizadas fornecem assim uma das bases necessárias para a formação do perfil de competências. São competências essenciais que devem deter os funcionários de determinada área conforme Zarifian (1999) e Ulrich (2000).

Provêm do conhecimento teórico e experiências em outras situações de emprego. A relevância desse tipo de conhecimento para a concretização das metas diárias da empresa é destacada.

Olha, acho nisso aí a universidade ajuda bastante a gente. Ainda mais que na área de projetos, acontece muito do cliente querer uma coisa rápida, uma resposta rápida, acaba que o conhecimento de faculdade ajuda com contas mais rápidas, um orçamento rápido, fazer um pré-projeto. E acaba que, como o meu antigo patrão falava, que os apertos de prova acaba forçando a gente a se virar em situações de aperto, acaba que a gente vai treinando isso na faculdade e pondo em prática (PROJETISTA).

As competências técnicas ajudam na sustentabilidade das competências no nível organizacional. Estão por trás do desempenho do indivíduo, características pessoais e correspondem aos inputs (entradas) que transformados gerarão resultado, em harmonia com Dutra (2010) e Fleury (2001). Na área de projetos, por exemplo, o conhecimento em cálculos de irrigação, desenho técnico são fundamentais para a execução das ações, caso não sejam aplicados impactam sobremaneira nos resultados e imagem da empresa, visto que tais resultados são facilmente visíveis e colocados à prova pelo cliente.

Há competências em comum entre os setores de projetos, montagem, vendas e almoxarifado, como a competência de interpretação de diagramas e desenhos de plantas de irrigação e sobre as peças do projeto. São setores com interação constante e o domínio dessas competências é fundamental para que a comunicação ocorra eficazmente e as atividades desenvolvidas com agilidade. Tais competências estão relacionadas com as competências organizacionais de gerenciamento do relacionamento do cliente, pois exigem pessoas que detenham os conhecimentos necessários para informar corretamente e desenvolver o projeto conforme acordado com cliente, promovendo também a capacidade de oferecer serviços eficazes do planejamento a execução.

4.3 Mapeamento de competências sociais

Depois de mapeadas as competências organizacionais e técnicas, as competências sociais também puderam ser identificadas. Dessa forma, somadas às competências técnicas, contribuem com a formação das competências das áreas organizacionais, que por fim contribuirão com as competências organizacionais. A competência do trabalho em equipe é citada pela maioria dos entrevistados como importante, resultado da forte interligação entre os setores, e do próprio tamanho da empresa, além de ser uma competência que necessita ser desenvolvida, principalmente em um momento que a organização vivencia um processo de reestruturação e crescimento.

Quando questionados sobre as expectativas da organização em relação ao desempenho dos empregados e capacidades necessárias em sua equipe para atingir os resultados, a necessidade de sincronia entre as partes, o trabalho em equipe, preocupação com prazos e agilidade foram citados. Essas capacidades promovem a sustentação das competências organizacionais e consolidação dos valores listados pela empresa.

“Como eu dependo do pessoal de vendas e dependo da cobrança, então cada um tem que trazer sua área sempre certinha né, então eu dependo deles todos, dependo do vendas e da cobrança também, então pra fazer a coisa, pra ficar bom pra mim, então eu dependo dessas duas áreas, por meu serviço ficar certin, no prazo certo”. (AUXILIAR CONTÁBIL)

“Eu acho que a maior vontade hoje, seria todo mundo trabalhar sincronizado, todo mundo querer trabalhar junto, trabalhar como equipe mesmo, a empresa tá crescendo bastante e acaba que fica meio desorganizado, e acaba criando os grupinhos, mas eu

acho que a maior expectativa é tentar fazer todo mundo caminhar no mesmo rumo”.
(PROJETISTA)

Infere-se também que nos relacionamentos interpessoais, a formação de “grupinhos” por vezes dificulta a concretização da competência trabalho em equipe. Tal questão foi evidenciada ao perguntar aos funcionários que competências individuais julgavam relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais e que capacidades deveriam ter os integrantes da equipe para o alcance dos objetivos da empresa.

“Primeira coisa, não existir política, porque uma equipe pra ele ser boa, não pode existir política, cê tem de realmente de ter um líder, mas não pode existir política, talvez aqui existe, entendeu. Um falando uma coisa, outro falando outra, então pra ser equipe, já chama equipe, você tem que trabalhar como uma engrenagem, se uma saiu fora, nada funciona, então pra funcionar, tem que todo mundo com a mesma mente, *“oh nós vamos fazer isso , e pra andar tem que ser assim”*” (SUPERVISOR DE MONTAGEM).

O fato de o empregado buscar o desenvolvimento, ter interesse em aprender são aspectos valorizados pela gestão, e listados pelos empregados como necessários para se atingir os objetivos organizacionais. Aqui a questão do autodesenvolvimento citado por Gramigna (2007) e trilha de aprendizado em Brandão (2012) pôde ser evidenciado.

É um processo de mão dupla, no qual a organização se propõe de um lado a oferecer meios para a aprendizagem e de outro o indivíduo com seu interesse em aprender e desenvolver-se, construindo sua trilha de aprendizado. A necessidade desse processo foi percebida:

“Dentro da área dele, uma coisa que eu acho importantíssima é a pessoa de boa vontade, e segundo, dentro de cada área ele buscar o conhecimento necessário, se ele não tem, ele procurar aprender, uma coisa importantíssima que eu falo com a pessoa: ele não é obrigado a saber tudo, mas querer aprender é importante, principalmente querer, querer aprender as coisas, que ele seja objetivo. Cada um cumprir a tarefa dele dentro dos objetivos da empresa”.(DIRETOR)

“o conhecimento é de cada pessoa, mesmo ela entrando imatura, com o tempo ela vai trilhando o seu caminho, trilhando o seu conhecimento, cada um tem uma forma de ter aquele conhecimento, buscar o conhecimento”. (AUXILIAR DE COMPRAS)

Ao perguntar os empregados como eles reconhecem alguém competente no trabalho, os conceitos sobre competências presentes nas diferentes abordagens foram demonstrados. Percebe-se que a noção de competência está ligada ao conhecimento aliado aos comportamentos, as atitudes, interesse, o domínio da atividade realizada e das situações em que lida, bem como a entrega que o indivíduo propiciará a organização.

Há coerência com o conceito competências conforme Fleury (2001, p.21) “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

“Quando eu vejo que ela sabe o que tá fazendo, só assim, quando eu vejo que ela domina ali o setor que ela tá. Pela fala, pelos gestos, pelas atividades que ela exerce, tudo mostra, quando a pessoa sabe o que tá fazendo”. (AUXILIAR DE ESCRITÓRIO)

Nessa fala, “o saber agir responsável” e o “mobilizar recursos” é um aspecto mencionado implicitamente pela empregada, aliados ao fato de que além de deter, é preciso demonstrar ter a competência também, ser expressa no dia a dia.

“Pra mim a pessoa de boa vontade. Eu costumo comparar uma pessoa de boa vontade como um carro de capacidade pra desenvolver, ali se ele tem boa vontade ele acaba crescendo dentro da organização, ele acaba e satisfazendo pessoalmente e satisfazendo a empresa”. (DIRETOR)

O diretor valoriza a iniciativa e a vontade de autodesenvolvimento, conforme citação supracitada. Sua fala demonstra que a transferência de competências entre indivíduo e organização contribui para o desenvolvimento de ambos, é a dimensão relacionada a agregação de valor econômico para a organização e social para o indivíduo, conforme Fleury (2001).

Além de contemplar conhecimentos, habilidades e atitudes, competência também implica o saber preciso diante das situações, visto que são colocadas à prova a todo instante. O entrevistado considera esses aspectos na entrevista:

“A competência vem acompanhada de uma série de coisas, às vezes o cara é competente de montar o painel, mas o cara não é competente em conversar com o cliente, às vezes o cara conversa bem com o cliente, mas faz uma montagem ruim. Então a competência fica no conjunto da obra, o cara precisa saber portar, precisa ter interesse, saber passar o que foi passado no campo ou vice e versa, às vezes uma coisa que acontece lá, saber reportar aqui. E no dia a dia é se dá bem com todo mundo” (SUPERVISOR DE MONTAGEM).

Nesse aspecto, o funcionário menciona outro aspecto apregoado por Gramigna (2007) e Dutra (2010) sobre a o fato de convergir os aspectos relativos ao conhecimento e sua validação e os comportamentais, refletidos na forma de agir do indivíduo. Por vezes, tal fato influencia no processo de escolha e manutenção do empregado na empresa, quais aspectos devem ser valorizados: o técnico, “às vezes o cara é competente de montar o painel”, ou o comportamental, “mas o cara não é competente em conversar com o cliente”.

O supervisor de montagem comenta também que a maioria dos montadores que supervisiona ainda não detém as competências mínimas para o cargo, sejam técnicas ou comportamentais, gerando na equipe uma situação mencionada por Dutra (2010), que é o fato das empresas não valorizarem a entrega das pessoas, fazendo com que empregados mais competentes sejam sobrecarregados ou impedidos de subirem de patamar na organização por serem capazes de lidar melhor com a complexidade.

A iniciativa e a entrega de resultados também foram destacadas como importantes, estando associada à capacidade do indivíduo em resolver os problemas que surgem no dia, comprometimento com a sua área e de que maneira suas ações impactam nas atividades dos demais setores da empresa.

“Desde quando a pessoa consegue resolver os problemas que surgir no dia a dia de acordo vai chegando aquele problema pra você, vai conseguindo resolver e dando resultado daquele problema, ele não ficar persistindo na sua cola ali, o mesmo problema direto, eu acho que isso torna a pessoa competente, não deixa vim e criar aquela bola de neve que vai dar outro problema”. (VENDEDOR)

“Por exemplo, um dos montadores, se ele tiver a capacidade de pegar pra fazer do início até o fim, então ele é uma pessoa competente pra fazer aquilo ali que ele tá fazendo, então ele é uma pessoa que consegue dominar, pegar e fazer, se você for falar de cada um que faz, aqui por exemplo tem de faxineira até os donos, então como se diz, cada um tem domínio de uma coisa”. (AUXILIAR DE ALMOXARIFE)

Tal fato, agregado a aptidão do funcionário em ser multifuncional em determinadas situações, sob o ponto de vista dos funcionários, promovem a sinergia entre as partes e agilizam os processos internos. Dessa forma, colaboram pra a manutenção da competência

organizacional “Capacidade de prestar serviços eficazes” e “gerenciamento do relacionamento com o cliente”. A competência pressupõe também a detecção dos padrões esperados pela organização através da visualização das ações do indivíduo no dia-a-dia, elas incluem as dimensões comportamentais, afetivas, de conhecimento, consoante com Brandão (2012). “Pelo modo dela agir, se ela vai conseguir dar bem em grupo ou não, entrosamento da pessoa” (AUXILIAR DE COMPRAS).

Tais dimensões estão presentes nas competências necessárias a um gestor. O diretor destaca o caráter generalista do profissional, a capacidade de adaptação às diversas situações, conhecimento do negócio, planejamento e coordenação de equipes. Em relação ao setor administrativo, foram definidas as competências requeridas ao setor como, interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo. Trabalhar em equipe, desenvolvendo ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação entre as pessoas. Ser ágil, permitindo o acesso de informações aos interessados de maneira precisa e em tempo hábil. Planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas e critérios de desempenho válidos. Negociar de maneira íntegra e cortês, buscando a viabilidade da compra tanto para empresa quanto para a empresa.

Já no setor financeiro, identificaram-se as competências: negociar de maneira íntegra e cortês, buscando a manutenção da adimplência; comunicar-se com cortesia, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem; demonstrar interesse nas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade; ser ágil na emissão de notas fiscais e cobrança; planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas e critérios de desempenho válidos; interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.

Quanto ao setor de projetos e montagens de projetos, as competências mapeadas foram as seguintes: Negociar de maneira íntegra e com cortesia, buscando a viabilidade do projeto tanto para empresa quanto para a empresa. Atentar-se às mudanças do ambiente, propondo ideias para empresa. Ser flexível, convivendo e adaptando às mudanças com foco na qualidade e produtividade. Planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas e critérios de desempenho válidos. Liderar, catalisando os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador e desenvolvimento da equipe. Trabalhar em equipe, desenvolvendo ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação entre as pessoas. Selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante dos problemas identificados.

No setor de vendas, as competências identificadas foram: negociar de maneira íntegra e cortês, buscando a viabilidade da venda tanto para empresa quanto para o cliente; atender o cliente com agilidade e cortesia, sem ignorar a qualidade; promover a venda de produtos com transparência e confiabilidade, atento às necessidades do cliente; ter bom-humor, mas respeitando a individualidade do cliente e colegas de trabalho; interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.

Para os funcionários do almoxarifado, foram definidas as competências: planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas e critérios de desempenho válidos; comunicar-se com cortesia, articulando com os demais setores as demandas do almoxarifado; ser proativo, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade; atender com a agilidade as demandas da empresa. Quanto ao setor de serviços gerais tem-se como competências: trabalhar mantendo a limpeza e higiene do ambiente de trabalho;

planejar suas atividades, atento aos períodos mais propícios para execução de cada serviço; ser pontual no cumprimento das tarefas.

4.4 Descrição de cargos

A descrição de cargos ainda não existia na empresa e tal fato, segundo os gestores, por vezes dificultava a organização das atividades na empresa, por exemplo, o funcionário ao ser admitido na empresa e não ter a noção de todas as tarefas sob sua responsabilidade. Alguns cargos apresentam inconsistências entre atribuições e o cargo, assim, a proposta é adequar os cargos e respectivos atributos, evitando problemas de legislação, como o de equiparação salarial.

A proposta de descrição de cargos adotou o modelo de Pontes (2013). Pelo modelo, os cargos são analisados de acordo com sua natureza, divididos em gerenciais, profissionais, técnicos e administrativos e operacionais. Os itens que compõem a descrição de cargos são o título do cargo, setor de trabalho, descrição sumária, descrição detalhada, competências técnicas e sociais.

Os fatores de especificação dos cargos analisados foram: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa/complexidade, responsabilidade por supervisão, responsabilidade por máquinas e equipamentos, responsabilidade por numerário, responsabilidade por erros, responsabilidade por materiais e produtos, esforço mental e visual, responsabilidade por contatos, risco e condições de trabalho.

Dessa forma aplicou-se uma entrevista semiestruturada, de acordo com a natureza do cargo, Os cargos profissionais são representados pelos projetistas (2), os administrativos pelo auxiliar de escritório (1), auxiliar de compras (2), auxiliar administrativo-financeiro (1), auxiliar contábil (1), auxiliar de contas a receber/cobrança (1), analista de projetos (1). Nos cargos operacionais estão : supervisor de montagem (1), montador (5), almoxarife(1), auxiliar de almoxarifado (1), vendedor (3) e auxiliar de serviços gerais (1).O documento final incluiu o mapeamento das competências individuais, permitindo uma interface entre atributos do cargo e aspectos comportamentais presentes nas competências.

Quadro 5: Exemplo de descrição de cargo no documento final

DESCRIÇÃO DE CARGO
TÍTULO DO CARGO: SUPERVISOR DE MONTAGEM
SETOR: Projetos/Montagem
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Acompanha no campo a montagem do sistema de irrigação
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"> • Marca valetas a serem abertas para montagem de tubos, observando planta do projeto. • Orienta os montadores quanto às dúvidas existentes durante montagem do sistema de irrigação • Presta assistência técnica referente a questões de montagem de sistemas de irrigação. • Registra problemas observados durante montagem do sistema. • Verifica se a montagem ocorre de acordo com os detalhes do projeto, dimensionando as falhas e progressos. • Confecciona relatório de entrega técnica, constando a finalização e aprovação do sistema de irrigação pelo cliente. • Conduz montadores até a área de montagem do sistema. • Mantém contato com clientes a fim saber a opinião sobre andamento dos trabalhos.
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento de culturas agrícolas e sobre peças de irrigação. ▪ Noções de hidráulica ▪ Conhecimento sobre instalações elétricas em sistemas de irrigação. ▪ Leitura e interpretação de diagramas ou desenhos simples como plantas de irrigação e mapas

COMPETÊNCIAS SOCIAIS

- Liderar, catalisando os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador e desenvolvimento da equipe.
- Selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante dos problemas identificados.
- Interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.
- Trabalhar em equipe, desenvolvendo ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação entre as pessoas.
- Comunicar-se, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem.
- Ser flexível, convivendo e adaptando às mudanças com foco na qualidade e produtividade.

ESPECIFICAÇÃO

Instrução

1. **FORMAÇÃO ESCOLAR:**
Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio completo.
2. **EXPERIÊNCIA**
Adquirida no exercício da função ou em montagem de sistemas.
3. **INICIATIVA/COMPLEXIDADE:**
O ocupante do cargo é supervisionado por resultados. É exigido iniciativa aos resolver determinados problemas para a tomada da melhor decisão. Os problemas são resolvidos com base em fatos de mesma dimensão já ocorridos, mas requer adaptação em determinadas situações-problema.
4. **RESPONSABILIDADES POR ERROS**
O ocupante está sujeito a cometer erros como o de não dimensionar corretamente os espaçamentos e marcação de valetas durante a montagem do sistema de irrigação, prejudicando-o.
5. **AMBIENTE DE TRABALHO**
O ocupante do cargo trabalha a céu aberto. Pode estar sujeito ao sol, poeira e odores de cola. Utiliza equipamentos de proteção individual como luvas e botas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo de caso permitiram a identificação das competências técnicas e sociais, bem como a noção de competência na perspectiva do diretor da empresa e funcionários. Essas competências constam na descrição de cargos para que contemplem também as características pessoais do indivíduo, traçando assim um perfil mais completo do ocupante e servindo também como instrumento de auto-orientação profissional, é o chamado perfil de competências.

A descrição dos cargos representou o resultado de um esforço em reunir e sistematizar as informações da empresa, buscando contribuir para formação de ferramentas utilizadas na gestão de pessoas e proporcionando a criação de um documento que possibilita a integração de novos funcionários na empresa e que evita problemas de legislação trabalhista. Entre os empregados percebe-se que a noção de competência está ligada ao conhecimento aliado aos comportamentos, as atitudes, interesse, o domínio da atividade realizada e das situações em que lida, bem como a entrega que o indivíduo propiciará a organização.

O mapeamento das competências organizacionais permite que as estratégias da empresa, especialmente no momento de mudanças internas, estejam direcionadas para ações que contemplem a identificação das competências chaves e aquelas em que as lacunas entre situação atual e situação ideal são maiores. Ou seja, integração entre planejamento estratégico e competências.

Notou-se ainda que a interação entre competências técnicas e sociais constituem elementos que conduzem para agregação de valor para o indivíduo na esfera pessoal e laboral

e para organização, por meio da entrega de resultados. O estudo representou um desafio na aplicação da teoria à prática, buscando conhecer a percepção de diversos autores e validar o conhecimento no processo de mapeamento de competências, o que significou uma análise, em algumas vezes, subjetiva da realidade organizacional. Nesse sentido, o trabalho contribuiu tanto como proposta de mapeamento de competências dentro do campo da Administração, quanto para a empresa, ao fornecer subsídios para a gestão. Além disso, servirá como objeto de embasamento e aperfeiçoamento para outros que possam a vir.

Dessa maneira, o trabalho possibilitou a execução da primeira etapa de um modelo de gestão de competências, sendo subsídio para as demais etapas de implantação do modelo, caso a empresa queira adotá-lo, a saber: captação de competências, desenvolvimento de competências, acompanhamento, avaliação e retribuição. Nesse caso, as competências mapeadas podem servir como base para os demais processos de RH, tais quais, recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. Sugere-se que as competências mapeadas sejam avaliadas visando identificar quais necessitam de desenvolvimento e que precisam ser priorizadas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08n4art2.pdf>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas-RAE, v.41, n.1, p.8-15, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>> . Acesso em 10 de janeiro de 2016.
- CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; SARSUR; Amyra Moyzes; AMORIM; Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas?** RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 4, pp. 705-722, Set./Out. 2012. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n5/v16n5a05>> . Acesso em 20 de janeiro de 2016.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) em Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa,; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2007.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1995.
- LOUART,P. **Les champs de tension de ressources humaines**.In: BRABET,J.(Ed.).**Repenser la gestion des ressources humaines?** Paris: Economica, 1993.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª Ed. São Paulo: Saraiva: 2011.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Competências essenciais e conhecimento na empresa**. In:____. FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.p.121-156.
- ONSOMU, E. N.; NGWARE, M. W; MANDA, D. K. **The impact of skills development on competitiveness: Empirical evidence from a cross-country analysis**. Educational Policy Analysis Archives,v.18, n 7, p.1-21, 25 de Março de 2010. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/pdf/2750/275019712007.pdf> >. Acesso em 07 de novembro de 2015.
- PARRY,S.B. **The quest for competencies**. Training, p.48-56, July, 1996.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16. ed. São Paulo: LTR, 2013.
- RESENDE, Ênio. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 2002.
- RIBEIRO, N. C. F., SANTOS, A. F. T. de (2008). **Formação de trabalhadores no modelo da educação corporativa: homens ou máquinas?** Educação Profissional: Ciência e Tecnologia, 3(1), 109-118.
- ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH** . 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ZARIFIAN,P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.