

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CENÁRIO BRASILEIRO

Alan Carlos Gugel¹
Edivandro Luiz Tecchio²
Marivane Menuncin Viêra³

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar o estado atual da gestão por competências no Brasil, permitindo um aprofundamento do tema, estabelecendo um novo cenário referente à valorização dos recursos humanos nas organizações. Gerir por competências pode ser visualizado como uma nova forma de gestão, sustentada pelos recursos organizacionais condicionantes de sucesso da empresa frente aos concorrentes. A análise do estado atual da gestão por competências no Brasil foi estruturada em um roteiro de artigos relacionados ao tema, posterior estudo bibliométrico/estatístico acerca do tema e construção de referencial bibliográfico acerca da gestão por competências. Como forma de estudo foi utilizada a método qualitativo, procurando analisar e interpretar os aspectos mais profundos do tema, investigando hábitos, atitudes e tendências organizacionais. A técnica utilizada para o desenvolvimento do estudo é revisão bibliográfica/de literatura, uma vez que abrange e é conceituada como toda a bibliografia acerca dos temas pesquisados, mas neste caso, abrangeu somente os artigos que continham em seus resumos a contextualização da gestão por competências nas organizações, entre os anos de 1997 e 2012. A gestão por competências está inserida nas mais diversas áreas do conhecimento, chegando a ser utilizada nas ciências exatas e humanas, na engenharia e na área da saúde.

Palavras-chaves: Administração de recursos humanos. Competências. Gestão por competências. Interdisciplinaridade.

1 INTRODUÇÃO

A administração em si, surgiu por volta de 5000 a.C. na Suméria, quando os habitantes daquela área buscavam maneiras práticas e pensadas de resolver seus problemas do dia a dia, este modo de dimensionar as ações que seriam tomadas cotidianamente foram se espalhando pelo tempo, chegando ao Egito e mais tarde sendo visivelmente notável e bem sucedida nas Organizações Militares e na Igreja Católica Romana. Durante a evolução técnica da administração, surgiram estudos e estudiosos que mostraram divisões e teorias da administração, como a teoria científica, clássica, neoclássica, sistêmica entre outras (CHIAVENATO, 2002).

¹ Alan Carlos Gugel. Bacharel em Administração. Faculdade Regional de Palmitos – FAP. Email: alangugel@gmail.com

² Edivandro Luiz Tecchio. Mestre em Administração. UFSC. Email: edivandro@gmail.com

³ Marivane Menuncin Viêra. Mestre em Educação em Ciências e Matemática. UCEFF. Email: marivane@uceff.edu.br

Com a evolução dessas teorias, a maneira como as pessoas são geridas, também passou por mudanças. A administração de Recursos humanos tomou forma por volta da década de 1960, quando passou a designar o âmbito organizacional ligado às pessoas, quando as empresas de médio e grande porte começaram manter dentro seus setores um somente para tratar de assuntos ligados aos colaboradores. Segundo alguns autores, na década de 80, a Administração de RH enfrentou alguns desafios, sendo que foi na década de 90 que o papel do colaborador começou a ser visto sob uma nova perspectiva, visando valorizar mais a participação, aptidões e qualidades para desenvolver as competências que se destacavam em busca do crescimento organizacional (CHIAVENATO, 2002).

Gestão por competências é a administração de recursos humanos voltados para a forma como organização planeja, organiza, coordenar desenvolve, acompanha as competências necessárias para o seu negócio, como a empresa distribui as equipes de trabalho segundo os planos de desenvolvimento organizacional. Voltando à evolução do conceito de competência, o termo chegou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho, dizendo que o indivíduo era competente (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud BITENCOURT, 2012, p.175). Desta forma, analisar o estado atual da gestão por competências no Brasil, a partir de artigos publicados em periódicos, torna-se o principal objetivo do presente estudo.

2 ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2004, p. 10) enfatiza que as pessoas são os fatores principais para o crescimento da empresa, com isso se torna necessário à conscientização de que é preciso valorizar e focar nas pessoas, desse modo: “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas”, ou seja, é necessário tratar as pessoas como elementos básicos para a eficiência e eficácia da organização.

A administração de Recursos Humanos surgiu na década de 1960 (GIL, 2001), quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito organizacional ligado às pessoas. As empresas brasileiras de grande e médio porte mantêm departamentos ou setores de recursos humanos, destinados a tratar de assuntos relacionados diretamente aos colaboradores.

Ainda em Gil (2001), “o aparecimento da Administração de RH deve-se a introdução de conceitos originados da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) à gestão de pessoas”. Ele complementa dizendo ainda que a TGS teve origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, ao verificar que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicadas a outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistema.

A gestão de pessoas destacou-se na década de 80, quando passa a enfrentar um série de desafios de natureza ambiental⁴ e organizacional, este processo se deve a globalização da economia, seguida da evolução das comunicações, do desenvolvimento tecnológico, da competitividade, dentre outros fatores (GIL, 2001).

Ainda segundo Gil (2001), a partir da década de 90, o papel do colaborador dentro da organização passou a ser observado sob uma nova concepção, passaram a ser questionadas as formas como estava sendo desenvolvida até então a Administração de Recursos Humanos nas organizações, essas visões valorizavam a participação do colaborador, verificando as aptidões e qualidades para desenvolver suas atribuições, passando a valorizar os que se destacavam em busca da realização profissional e de crescimento da empresa.

A administração de recursos humanos é definida como uma função organizacional destinada a prover, treinar, desenvolver, motivar e manter os recursos humanos das empresas. Um de seus principais papéis encontra-se na ação de buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos empregados, a fim de obter baixos índices de rotatividade dos funcionários. A importância dos Recursos Humanos tem ganhado reconhecimento nos últimos anos, tornando-se hoje o considerado ativo mais valioso das empresas assumindo papel estratégico e vital, uma vez que as organizações estão tentando transformar seus recursos humanos em forte vantagem competitiva (GIL, 2001).

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES: O INICIO

O conceito de COMPETÊNCIA nas organizações começou a ser criado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, um pensador norte-americano publicou o artigo “*Testing for competence rather than intelligence*” (Teste de competência em vez de inteligência), que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos

⁴ Segundo Gil (2001, p.32), “desafios ambientais são forças externas às organizações”. Os principais desafios ambientais estão ligados à revolução da informação e da comunicação, à globalização, à participação do estado, a ampliação do setor de serviços.

Estados Unidos. Segundo o autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões, de habilidades e de conhecimentos (FLEURY, 2001 *apud* BRANDÃO; GUIMARAES, 2001).

A definição de competência está baseada num tripé conhecido com **CHA**, que são os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes que uma pessoa ou indivíduo possui. O Conhecimento tem relação com a formação acadêmica, a formação teórica. A Habilidade diz respeito ao prático, a vivência e ao domínio do Conhecimento. A Atitude representa os valores, as emoções e sentimentos das pessoas, o comportamento humano (BRANDÃO; GUIMARAES, 2001; AMARAL, (2006)).

Ainda segundo Brandão e Guimaraes (2001), da necessidade de gerir o CHA, foram desenvolvidos métodos, isto é, ferramentas capazes de construir a Gestão de Pessoas com o foco voltado para as Competências. Para este conjunto de ferramentas capazes de promover o contínuo aperfeiçoamento dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada colaborador das empresas, foi atribuído o nome de GESTÃO POR COMPETÊNCIAS. É importante esclarecer há diferença entre gestão **de** competências e gestão **por** competências, o primeiro diz respeito à forma como a organização, empresa, instituição planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias para o seu negócio, enquanto o segundo sugere que a organização distribua o trabalho de suas equipes segundo suas competências, qualidades. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências. Pode-se perceber através do exposto, que a gestão por competências é um progresso recente na área de recursos humanos.

2.2 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA

No fim da Idade Média, a expressão Competência era associada fundamentalmente na linguagem jurídica. Competência dizia respeito e era relacionada à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. O termo depois desta época veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (ISAMBERT-JAMATI, 1997 *apud* BITENCOURT, 2012, p.175).

A preocupação das organizações em contar com indivíduos preparados não é recente. Taylor (1970) já alertava para a necessidade das empresas contarem com “homens eficientes”, frisando que a procura pelos **competentes** excedia a oferta, para tanto, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas.

Ao definirem competência, alguns autores fazem referência aos atributos necessários para o exercício de um cargo, partindo do pressuposto de que o conteúdo do cargo é relativamente estável e pode ser prescrito. Segundo estes autores, “competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função” (Magalhães, 1997, p.14, *apud* BRANDÃO; GUIMARAES, 2001). Para Zarifian (1996, p.5, *apud* BRANDÃO; GUIMARAES, 2001) competência é assumir responsabilidades frente às situações complexas do trabalho, aliado ao exercício sistemático de reflexividade que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes de natureza singular.

Parafraseando Sparrow & Bognanno (1994, *apud* BRANDÃO; GUIMARAES, 2001), ao tratar-se de competências, estas fazem referência a um emaranhado de atitudes que permitem ao profissional moderno adaptar-se rapidamente ao ambiente empresarial cada vez menos estável, fazendo uso produtivo do conhecimento, e ter uma orientação para a inovação e aprendizagem permanentes.

Dutra, Hipólito & Silva (1998, *apud* BRANDÃO; GUIMARAES, 2001), definem competência como a “capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais”. Durand (1999, *apud* LOCHA; ASHLEY, 2008), coloca que “o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo mutuamente as três dimensões do modelo de competências”, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes (**CHA**) relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Coloca-se também que as competências são características disponíveis e cobradas nos mais diferentes níveis organizacionais e áreas do conhecimento, cada vez mais pessoas competentes são necessárias, e as pessoas como as organizações devem buscar aperfeiçoamento e o desenvolvimento de competências, seja por meio da educação formal, ou do treinamento, capacitação das pessoas no ambiente de trabalho, pode-se dizer que as competências são o diferencial competitivo das organizações.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). Seguindo a linha de raciocínio de Amaral (2006), a rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada, tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e de executar diversas tarefas ao mesmo tempo.

Segundo Leme (2005, pg. 3 *apud* LOCHA; ASHLEY, 2008):

Gestão por competências é: (1) identificar as competências que uma função precisa; (2) identificar as competências que o colaborador possui; (3) fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o *GAP* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

Uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho, Durand (1999, *apud*, BRANDÃO; GUIMARAES, 2001) chama atenção para este aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam especialmente a conduta e o desempenho de seus componentes. Zarifian (1999, *apud* PIRES, 2005), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Para esse autor, em cada equipe manifesta-se uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros.

Outros autores, como Prahalad & Hamel (1990 *apud* LOCHA; ASHLEY, 2008), que tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo, as competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitados pelos clientes.

Depois de estudar alguns conceitos, é possível classificar as competências em **humanas** (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) e **organizacionais** (aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas atividades). Fleury

e Fleury (2001) conceituam as competências humanas como a soma de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados de um indivíduo, diretamente ligada ao contexto de trabalho e às necessidades de mercado impostas. Zarifian (1991, *apud* BRANDÃO; GUIMARAES, 2001) coloca as competências organizacionais como a soma do aprendizado de todo o conjunto de habilidades, conhecimentos, *know-how* tecnológico e resultados dos processos decisórios da organização. Constitui uma fonte de vantagem competitiva porque deve ser única, deve contribuir para o valor percebido pelo cliente e não deve ser facilmente copiada pela concorrência, considerando-se que o conjunto de competências profissionais, ligados a processos e outros recursos, é o que dão origem e sustentação à competência organizacional. A gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos (PIRES, 2005).

2.4 O PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), o mapeamento de competências é a base de toda a Gestão por Competências e se dá pela descrição das competências laborais no trabalho. Para tanto, existem fundamentalmente dois métodos complementares de descrição de competências no trabalho. O primeiro baseia-se nos recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem sejam necessários para que o profissional possa apresentar determinado desempenho no trabalho, enquanto o segundo método utiliza-se de pautas ou referenciais de desempenho, de forma que o profissional demonstre ter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho.

Carbone, Brandão e Leite (2005) acreditam ainda que a adoção de um ou outro critério para descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende dar à descrição. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, os autores colocam que quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então se faz necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), os quais constituirão os

objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados (CARBONE; BRANDÃO e LEITE, 2005).

A gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia de gestão derivada da *Resource-Based Management Theory* (Teoria da Gestão baseada em Recursos). Esta teoria sustenta que determinados atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência. Essa corrente teórica sugere ainda que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, por desenvolver competências. (Taylor, Beechler & Napier, 1996; Barney *apud* Raub, 1998).

Segundo Steward (1998, p. 84 *apud* BRANDÃO; GUIMARAES, 2001), com a identificação, captação e desenvolvimento de competência, “[...] a ideia é que (a organização e seus profissionais) eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam” (**grifo nosso**).

Zarifian (1991, *apud* BRANDÃO, 2001) discute a questão da competência diante da mudança ocorrida nas organizações e cita dois elementos presentes neste sentido:

- a) A prescrição desloca-se, foco não nas operações do trabalho, mas nos objetivos e resultados da atividade profissional.
- b) A competência é assumida por um coletivo, ou seja, as competências individuais são necessárias, porém converge para ações profissionais com modelos de organização por equipe, por rede ou por projeto.

Para Ruas (2005, *apud* LOCHA; ASHLEY, 2008), a noção de competência está mais próxima da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que no armazenamento de conhecimentos e habilidades que se voltam mais para a noção de qualificação.

Os esforços de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências devem dar-se não apenas no nível individual, mas sim em todos os níveis da organização, mesmo porque são as competências das pessoas que compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional (PRAHALAD; HAMEL, 1990 *apud* BRANDÃO; GUIMARAES, 2001).

Diversas visões são atribuídas ao conceito de competências. A partir dos mais variados conceitos e escolas com pesquisas sobre o tema, pesquisadores brasileiros também começaram expor seus estudos sobre modelos de competências.

Segundo Fleury & Fleury (2000, *apud* LOCHA; ASHLEY, 2008), competência é “um saber agir de maneira responsável que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Continuando com a ideia, o autor acrescenta que o aumento da competitividade, da instabilidade econômica e a política dos mercados cada vez mais globalizada, têm levado as empresas a se especializarem em *core business*.

Dutra (2001, *apud* LOCHA; ASHLEY, 2008) complementa este conceito ao definir a noção de entrega; ou seja, a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, realizada a partir da aplicação do estoque de repertórios individuais e organizacionais. No modelo de gestão por competências, o autor enfatiza o desenvolvimento de competências para o desenvolvimento da carreira e para atingir os objetivos organizacionais. Conforme Resende (2000, *apud* LOCHA; ASHLEY, 2008), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando o indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente.

Leme (2005, pg.15 *apud* LOCHA; ASHLEY, 2008) coloca que as competências podem ser divididas em dois grandes grupos:

a) *Competências técnicas*: aquela que depende apenas do domínio de especialistas em determinado assunto ou trabalho; É tudo que o profissional necessita para desempenhar sua função, como por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas, etc. Estas competências podem ser procuradas como palavras-chave nos currículos dos candidatos e posteriormente nas entrevistas e testes práticos.

b) *Competências Comportamentais*: diz respeito ao que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, podendo-se citar a criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, e tantas outras.

Atualmente o sucesso profissional e pessoal pode fazer grande diferença quando se une competência técnica e competência comportamental. O desenvolvimento dessas competências resulta em ganhos organizacionais de qualidade e rapidez, e o colaborador conquista o respeito dos públicos internos e externos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo está construído sobre a tese de que a gestão por competências assegura às empresas uma vantagem competitiva em relação às outras organizações, uma vez que seus trabalhadores estão investidos de capacidades técnicas, operacionais e executivas relacionadas ao campo de atuação no qual se inserem.

É importante salientar que até o momento, não se encontrou um material que faça esse mesmo comparativo, ligando a gestão por competências às outras áreas de atuação de pessoas, fora das empresas convencionais, portanto, além do objetivo exposto anteriormente, este estudo também vem para mostrar que outras áreas de concentração de estudos também estão utilizando gestão por competências.

A análise dos dados coletados deu-se no intuito de mostrar os cenários da administração, dando ênfase à gestão por competências, sendo que depois de estabelecer um roteiro de artigos relacionados ao tema e chegando ao final do estudo, uma análise mais compenetrada acerca do tema, rende uma visão mais crítica, podendo-se dizer que a gestão por competências ajuda as empresas a visualizarem melhor como devem organizar seus recursos humanos a fim de melhorar os serviços e minimizar custos. Notou-se nitidamente que além da gestão em si, as competências são utilizadas em diversas áreas do conhecimento.

Quando se trata de artigos publicados entre 1997 e 2012 descobre-se que a gestão por competências ou a aplicação das competências como forma de gestão, permeia as mais variadas áreas do ensino e profissionalização chegando a ser aplicado, por exemplo, na engenharia e na saúde.

Isso vem ao encontro de Furukawa e Cunha (2011) que colocam:

O perfil dos gerentes de enfermagem revelou que 69,2% vieram de faculdades privadas, todos com mais de 10 anos de formação e 92,3% com pós-graduação na área de gestão em saúde. As competências que mais possuíam, na visão dos seus superiores hierárquicos, foram: liderança, foco no cliente e trabalho em equipe. Conclui-se que a maioria dos gerentes de enfermagem possuía semelhanças quanto ao perfil e competências, compatíveis com as expectativas de seus superiores hierárquicos que colaboraram na seleção para o cargo e na avaliação de seu desempenho profissional.

Este novo ramo de gestão em áreas diferentes das sociais aplicadas mostra que o mercado de recursos humanos está a cada dia mais focado em melhorar a qualidade dos

serviços, uma vez que a profissionalização dos trabalhadores rende às empresas vantagem competitiva, em relação ao mercado no qual se insere.

Para cumprir o papel proposto, a gestão por competências se utiliza do mapeamento de competências, este sendo à base de toda a gestão, pois dá a composição laboral do trabalho, descrevendo as competências necessárias para a execução dos serviços. Dois métodos são necessários para que isso ocorra, o primeiro baseado nos recursos e dimensões da competência (isto é, conhecimento, habilidade e atitude), enquanto o segundo método está baseado nas pautas ou referências do desempenho, pela forma na qual o profissional demonstre cada competência observada no trabalho.

Após todo o exposto anteriormente, pode-se concluir que a gestão por competências pode gerar vantagens competitivas de mercado para as empresas que a utilizam, pois o desenvolvimento das competências resulta em ganhos organizacionais de qualidade e rapidez, enquanto os trabalhadores conquistam respeito interno e externamente à organização.

REFERENCIAS

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. XÁ seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. São Paulo, [2006].

BITENCOURT, Claudia, e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos Tradicionais**. 2. Ed. Porto alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou Instrumentos de um mesmo Constructo?** Revista de Administração Empresarial, São Paulo, v 41, n. 1, março de 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**, vol. 2 – 6 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FURUKAWA, Patrícia O.; CUNHA, Isabel C. K. O. **Perfil e competências dos gerentes de enfermagem em hospitais credenciados**. Rev. Latino-Americana de Enfermagem de Ribeirão Preto, v 19, n. 1, fevereiro de 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOCHA, Lucia Marinatto e ASHLEY, Patrícia Almeida. **Estudo e proposta de modelo alinhado à gestão do conhecimento e objetivos estratégicos organizacionais**. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0105_0141.pdf. Acesso em 01 de agosto de 2012.