

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: UM ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS  
REQUERIDAS AOS CARGOS CHAVES E CRÍTICOS**

**INDIVIDUAL SKILLS: A STUDY OF COMPETENCES REQUIRED FOR KEY AND  
CRITICAL POSITIONS**

Silvana Bonadeo, Eliete Dos Reis Lehnhart, Rafaela Dutra Tagliapietra, Elisiane Pellini Faller e Mauri  
Leodir Löbler

**RESUMO**

Este trabalho envolve o estudo de competências individuais e tem por objetivo verificar o alinhamento entre as competências requeridas pelos cargos chaves e críticos e as competências individuais dos ocupantes desses cargos, diante do contexto de uma empresa do ramo moveleiro. Para tanto, optou-se por desenvolver uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritivo e a partir do delineamento de estudo de caso. Como técnica de coleta de dados, adotaram-se entrevistas semiestruturadas a serem aplicadas aos ocupantes de cargos chaves e críticos, com o intuito de identificar as competências individuais dos mesmos. Dessa forma, a construção do roteiro foi norteada pelos estudos propostos por Sant'anna (2002). Os resultados das entrevistas demonstraram que, das quatorze competências individuais pesquisadas, apenas oito não foram identificadas nos entrevistados e que a maioria das competências individuais estão alinhadas aos cargos, tornando os colaboradores entrevistados aptos para exercer determinada função.

**Palavras-chave:** Competências individuais, Cargos chaves, Cargos críticos, Alinhamento de competências.

**ABSTRACT**

This work involves the study of individual competences and aims to verify the alignment between the skills required by the key and critical positions and the individual skills of the occupants of these positions, in the context of a company in the furniture industry. To do so, we chose to develop a qualitative research, of the descriptive type and from the case study design. As a data collection technique, semi-structured interviews were adopted to be applied to the occupants of key and critical positions, in order to identify their individual competencies. In this way, the construction of the script was guided by the studies proposed by Sant'anna (2002). The results of the interviews showed that of the fourteen individual competencies surveyed, only eight were not identified in the interviewees and that most of the individual competencies are aligned with the positions, making interviewed employees able to perform a certain function.

**Keywords:** Individual competences, Key positions, Critical positions, Alignment of competencies.

## 1 INTRODUÇÃO

Com as transformações no ambiente de trabalho ocasionadas pelo avanço dos processos empresariais, acentuou-se a necessidade das organizações buscarem profissionais com perfil alinhado às suas competências. Assim, o tema competência vem sendo tratado com relevância para os ocupantes dos cargos nas empresas. Para demonstrar as habilidades e as atitudes exigidas à determinada função, faz-se necessário que o indivíduo traga resultado para a organização por meio das tarefas executadas no cargo em que atua.

Neste aspecto, um dos pontos discutidos no âmbito organizacional diz respeito ao alinhamento das competências individuais às competências organizacionais. Dutra (2001) afirma que as pessoas atuam transformando o conhecimento, as habilidades e as atitudes em forma de resultado para a organização. Por essa razão, é considerável que grande parte das pessoas dentro das organizações ocupa alguma posição com a finalidade de atender a busca pelo objetivo almejado.

Entende-se que dentro do contexto organizacional, os estudos sobre competências possuem níveis diferenciados de entendimento e aplicação. Inicialmente, as pesquisas priorizaram as competências individuais (LE BOTERF, 1995; FLEURY; FLEURY, 2000), compreendidas como uma combinação de conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários ao desempenho das tarefas. Na sequência, pesquisadores tentam compreender as competências em nível organizacional, como um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, impactando no desempenho organizacional como fator-chave de sucesso (FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006).

Diante dessa perspectiva, o objetivo geral deste estudo consiste em verificar o alinhamento entre as competências requeridas pelos cargos-chaves e críticos e as competências individuais dos ocupantes desses cargos, diante do contexto de uma empresa do ramo moveleiro. Para tanto, optou-se por adotar o modelo de Sant'anna (2002), a fim de alcançar o objetivo geral traçado, foram delineados os seguintes objetivos específicos: i) Identificar as competências dos colaboradores que estão em cargos-chaves e críticos; ii) Apresentar as competências requeridas pelos cargos-chaves e críticos, de acordo com a empresa e com o Código Brasileiro de Ocupações; iii) Comparar as competências requeridas pelos cargos-chaves e críticos com as competências individuais dos ocupantes dos cargos; iv) Sugerir ações de desenvolvimento de competências individuais requeridas para os cargos-chaves e críticos.

Dessa forma, na medida em que passam a serem identificadas as competências requeridas aos cargos, por meio da elaboração das descrições de cada função e análise dos cargos, passam a ser regidas sob o foco de dotar a empresa dos níveis necessários ao alcance de um diferencial competitivo baseado nos seus recursos humanos. Assim, este trabalho justifica-se por favorecer a compreensão de que o alinhamento das competências dos cargos, voltadas a resultados, em quaisquer que sejam os níveis organizacionais, permitem às empresas melhorar seu posicionamento estratégico frente à concorrência. Ainda, o conceito de gestão por competências pode trazer muitos benefícios para a organização, auxiliando na contratação das pessoas adequadas para os cargos e melhorando o desempenho dos colaboradores e os relacionamentos entre gestores e funcionários.

Para o adequado entendimento do estudo, o artigo foi distribuído em cinco seções, além da introdução, o referencial teórico que balizou a realização deste estudo será discutido. Na seção seguinte será apresentada a arquitetura metodológica que possibilitou a operacionalização da pesquisa. Na seção quatro são abordados os resultados obtidos pelo estudo, visando alinhá-los com os objetivos propostos. Na última seção, as considerações finais do estudo são expostas e, por fim, as referências utilizadas para nortear o problema desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

No âmbito das competências individuais, tais aspectos começaram a ser estudados por autores de duas correntes: uma americana e uma francesa em meados da década de 70. O enfoque americano sinaliza a importância de alinhar as competências às necessidades dos cargos da organização, tendo como destaque os estudos de Boyatzis e McClelland (FLEURY; FLEURY, 2001). Sob outra visão, o enfoque francês trabalha com definições a partir de três elementos complementares: tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais; inteligência prática das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos; e, capacidade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios e assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003).

Para Boyatzis (1982), as competências individuais são características básicas de um indivíduo, que são relacionadas ao desempenho do trabalho de forma eficaz. De acordo com Le Boterf (2003) a competência individual consiste em saber-agir diante de certa situação de problema, o querer-agir que envolve a capacidade de assumir riscos, o poder agir atrelado aos mecanismos que a organização disponibiliza, e por fim o saber-combinar que compõem a comunicação, a troca de experiência, a cooperação e a construção coletiva de significados. Corroborando essas abordagens, Parry (1996) diz que a competência individual pode ser definida como um agrupamento de conhecimento, habilidade e atitudes relacionadas ao trabalho de uma pessoa, e que se correlaciona com seu desempenho no trabalho.

No contexto nacional, as competências têm sido estudadas a partir de alguns autores, como Fleury e Fleury, Ruas e Antonello. Na visão de Fleury e Fleury (2001), a competência compreende saber agir de forma responsável e ser reconhecido por tal, o que implica saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos e habilidades que tragam retornos financeiros à organização e valor social ao indivíduo. Para os autores, a competência pode ser mensurada, quando comparada aos padrões pré-estabelecidos e pode ser desenvolvida por treinamentos. Adicionalmente, para Ruas (2005), competência individual concebe que as pessoas apresentem resultados, que o conhecimento deve ser usado para resolver problemas em determinada situação e saber lidar com incertezas e riscos frente a tantas competitividades. Para o presente trabalho, optou-se por trabalhar com o conceito Sant'anna (2002) sobre competências, cujas especificações das competências individuais requeridas na esfera organizacional são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Competências e suas definições

(continua)

<b>Competência</b>	<b>Definição</b>
i) Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	Refere-se ao grau em que o indivíduo se mantém atualizado quanto aos novos conhecimentos técnicos relativos ao seu campo de atuação, cargo ou função.
ii) Capacidade de trabalhar em equipes	Saber valorizar o colaborador e trabalhar junto com a equipe, saber escutar e falar na hora certa.
iii) Criatividade	Refere-se a sua criatividade no âmbito da sua função.
iv) Visão de mundo ampla e global	Ser criativo, e estar atento às novas tendências de mercado.
v) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	Refere-se ao comprometimento profissional com as regras da empresa.
vi) Capacidade de comunicação	Saber se comunicar com sua equipe de trabalho.
vii) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	Refere-se a capacidade de lidar com algo novo a ser explorado.
viii) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados aos exercícios do cargo ou função ocupada	Refere-se a possuir uma visão ampla de conhecimentos
<b>Competência</b>	<b>Definição</b>

(conclusão)

ix) Capacidade de inovação	Refere-se à capacidade do indivíduo em explorar com sucesso novas ideias.
x) Capacidade de relacionamento interpessoal	Capacidade de se comunicar com a equipe de trabalho.
xi) Autocontrole emocional	Capacidade de agir de maneira equilibrada.
xii) Capacidade empreendedora	Capacidade de antecipar a situações com iniciativa.
xiii) Capacidade de gerar resultados efetivos	O foco está em resultado.
xiv) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	Refere-se a algo a ser explorado com cautela.

Fonte: Adaptado de Sant'anna (2002).

Por fim, dentro dos saberes esperados do profissional, Zarifian (2001) aborda a competência individual como uma inteligência prática para situações que se apoiam sobre conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. O conceito deste autor é amplo e inclui a interação do indivíduo com o seu ambiente e sua organização.

## 2.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Na busca de um desempenho superior para enfrentar o alto nível de competição trazido pelo processo de globalização, as organizações passaram a definir estratégias de diferenciação. Para Bitencourt (2002) estas estratégias servem para assegurar a posição ocupada e conquistar outras no mercado em que estão inseridas. No entendimento de Resende (2000), as competências organizacionais são compostas por conhecimento, habilidades, tecnologias e comportamento que uma organização deve apresentar, de forma organizada, com vista a dispor positivamente seu desempenho e garantir vantagem competitiva no mercado.

Mesmo considerando a relevância das competências organizacionais, os estudos sobre o tema ainda são insipientes e Hamel e Prahalad (1995) destacam que existem lacunas sobre as maneiras como as competências podem ser adquiridas e como, uma vez adquiridas, essas competências podem gerar resultados às organizações. Para alcançar competitividade é fundamental a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. Assim, entender o processo da gestão por competências pode aprofundar as reflexões acerca da temática proposta.

Nesse sentido, Sant'Anna (2002), afirma que a competência organizacional deve estar em um banco de dados ou em um quadro detalhado e atualizado, destas competências individuais destaca a importância da existência na organização. O autor diferencia algumas competências individuais para enfrentar o mercado e ainda acrescenta que a empresa que melhor identificar essas competências são as que se encontram mais aptas a atrair e reter as pessoas adequadas as suas necessidades.

Segundo Fleury e Fleury (2011) existem quatro níveis de competências organizacionais, são eles: i) competências essenciais, dizem respeito àquelas elevadas ao nível corporativo, sendo chaves para a sobrevivência da organização e suas estratégias; ii) competências distintas, relacionadas às competências que os clientes diferenciam em relação aos concorrentes e que provam vantagens competitivas; iii) competências organizacionais, associadas e coletivas às atividades afins à organização; e, iv) competências individuais, relacionadas ao saber agir com responsabilidade que influencia no mobilizar, integrar e passar conhecimento recursos e habilidade agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, sendo três referentes à empresa e uma referente ao indivíduo.

Na concepção de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), competência organizacional diz respeito à consequência de uma combinação de recursos estratégicos e de processos organizacionais que atende as necessidades dos clientes. Dutra (2001) defende a ideia que existe um grande elo entre competências organizacionais e individuais e que o ambiente influencia

diretamente na manutenção e efetividade desse elo. Com a alta competitividade e as constantes mudanças exigidas pela instabilidade do mercado, o modelo de gestão deve estar atento e este novo perfil de exigência, devendo alinhar as estratégias organizacionais com as competências profissionais.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Visando atender aos objetivos delineados neste estudo, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo e de natureza descritiva. Conforme Triviños (1987), estudos descritivos tem como objetivo descrever com exatidão fatos e fenômenos de determinada realidade. Além disso, o método adotado para realização desta pesquisa foi o do estudo de caso, pelo fato de se mostrar alinhado com a questão de pesquisa e com os objetivos propostos, uma vez que, de acordo com Yin (2010), o estudo de caso caracteriza-se por ser um método de pesquisa utilizado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fato e o fenômeno não estão claramente definidos. Assim, este estudo de caso teve como objeto de análise uma empresa do ramo moveleiro, localizada em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul.

O roteiro das entrevistas baseou-se na Escala de Competências Individuais de Sant'anna (2002), que abarca 14 aspectos: i) capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos e tecnologias; ii) capacidade de trabalhar em equipe; iii) criatividade; iv) visão de mundo ampla e global; v) capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; vi) capacidade de comunicação; vii) capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; viii) domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de inovação; ix) capacidade de relacionamento interpessoal; x) iniciativa de ação e decisão; xi) autocontrole emocional; xii) capacidade empreendedora; xiii) capacidade de gerar resultados efetivos; xiv) capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

A coleta de dados utilizada neste estudo foi efetuada por meio de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através das entrevistas semiestruturadas, realizadas, no segundo semestre de 2015, com os funcionários ocupantes de cargos chaves, e cargos críticos. Lucena (2012) define cargo chave e crítico como a qualidade e contribuição esperada do ocupante do cargo, vinculado com o resultado esperado dentro das expectativas da empresa. Assim, foram entrevistadas três pessoas, sendo um ocupante de cargo chave, um gerente, e dois ocupantes de cargos críticos, um montador e um projetista. E os dados secundários foram obtidos pela análise documental, descrições de cargos e *website* da empresa. Destaca-se que as entrevistas individuais foram gravadas e transcritas, com permissão dos entrevistados. Após estes procedimentos, realizou-se o tratamento e interpretação dos dados qualitativos, utilizando-se a análise de conteúdo sobre a fala de cada colaborador e retirando tópicos mais importantes para análise dos dados.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada é do ramo moveleiro e iniciou suas atividades em 1996, atuando na cidade de Santa Maria (RS) como uma loja de multimarcas, no segmento de móveis planejados. Desde 2006 a empresa representa a marca gaúcha Finger, indústria com mais de 30 anos de experiência na fabricação de móveis, o que tem possibilitado à empresa trabalhar com matérias-primas de alto padrão de qualidade, empregadas na produção de cozinhas, dormitórios, banheiros, *home theaters*, *home offices*, entre outros.

Além dos móveis planejados, a empresa também comercializa estofados, eletrodomésticos e decoração, representando marcas sólidas reconhecidas pela tecnologia,

design e qualidade. Esses aspectos têm tornado a empresa reconhecida e com sólido posicionamento de mercado. Além disso, a organização também tem uma grande preocupação em manter seus colaboradores treinados para o bom atendimento dos clientes, associando o conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores ao bom desempenho no trabalho.

Cabe salientar que este estudo foi de grande importância para a organização avaliar as competências individuais dos colaboradores, identificando quais estão alinhadas aos cargos e dando sugestões de melhoria para as que devem ser desenvolvidas, podendo a própria empresa acompanhar e desenvolver tais competências nos seus funcionários.

#### 4.2 IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS COLABORADORES

As competências individuais identificadas neste trabalho são formadas pelo conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores e necessárias para o efetivo funcionamento da organização, tendo como base as competências individuais desenvolvidas por Sant'anna (2002). O cargo-chave analisado neste estudo se refere ao cargo de gerente e os cargos críticos dizem respeito aos cargos de montador e de projetista. O Quadro 2 apresenta as competências identificadas nas entrevistas realizadas com os ocupantes dos cargos chave e críticos da empresa analisada, a partir da proposta de Sant'anna (2002).

Quadro 2 - Competências individuais dos colaboradores

(continua)

Competências	Cargos/Chave	Cargos/Críticos	
Cargo	Gerente	Montador	Projetista
<b>Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos e tecnologias</b>	Competência não identificada.	Competência não identificada.	Identificou uma maneira diferente de fazer os projetos, economizando materiais ao retirar peças que não eram usadas nos projetos e ficavam acumuladas na loja.
<b>Capacidade de trabalhar em equipes</b>	Para trabalhar em equipe é preciso ter uma boa comunicação com clientes e colegas e ter um relacionamento aberto.	O trabalho em equipe deve agregar troca de conhecimento entre os colegas.	No trabalho em equipe é importante trabalhar a paciência.
<b>Criatividade</b>	A criatividade está relacionada com a necessidade do cliente e com "aparar as arestas" do dia-a-dia na empresa.	Competência não identificada.	Tenta pensar em cada cliente especificamente, trabalhando com projetos diferentes, não abordando ideias iguais ou parecidas.
<b>Visão de um mundo amplo e global</b>	Considera que essa competência influencia diretamente na sua atividade, sendo importante estar atento para as tendências e interagir e envolver o cliente.	Considera que em cada montagem deve haver busca constante de conhecimento, por que cada serviço é feito de maneira diferente.	Considera que diferentes opiniões é o que leva a estar atento ao mercado e ser design é apresentar sua arte através da expressão.
			(conclusão)
Competências	Cargos/Chave	Cargos/Críticos	
Cargo	Gerente	Montador	Projetista

<b>Capacidade de comprometer com os objetivos da organização</b>	É importante respeitar as regras e os objetivos da empresa, o comprometimento é algo importante de ambas as partes.	Considera que quando se é funcionário, deve se adequar aos objetivos e normas da empresa.	Considera importante o comprometimento, mas reconhece que não é comprometida e que precisa melhorar. Assim, não houve identificação desta competência.
<b>Capacidade de comunicação</b>	Considera boa abertura de comunicação com os chefes, tem liberdade de falar o que está certo ou errado com seus superiores e colegas.	Busca realizar 100% o trabalho e quando está na presença do cliente, tenta ter alguns cuidados importantes (falar educadamente, responder dúvidas, ser cordial, etc.).	Considera que tem uma boa comunicação, além de ter abertura para algumas brincadeiras.
<b>Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades</b>	A incerteza é algo a ser explorado com cautela.	Competência não identificada.	Competência não identificada.
<b>Domínio de novos conhecimentos técnicos</b>	Identificou não ter medo do novo, de enfrentar as novidades e de aprender sempre.	Procura exercer da melhor forma possível seu trabalho, buscando mais conhecimento para realizar as tarefas.	Competência não identificada.
<b>Capacidade de inovação</b>	Identificou ótima, e encara e aceita essa competência como crescimento pessoal e profissional.	Procura sempre inovar no âmbito da sua função.	Considera ter capacidade de inovação a partir da criação de ideias em redes sociais, no reaproveitamento de materiais e na redução de custos em projetos.
<b>Capacidade de relacionamento interpessoal</b>	Competência não identificada.	Identifica-se que se sente bem quando tem um ambiente alegre e descontraído, gosta de estar junto de outras pessoas.	Considera possuir uma grande rede de relacionamentos.
<b>Autocontrole emocional</b>	Considera ponderar as pessoas, considerar o que está em jogo e também as crenças individuais.	Considera de extrema importância o autocontrole para realização de um bom trabalho e de ter um bom dia na função que desempenha.	Competência não identificada.
<b>Capacidade empreendedora</b>	Considera que a equipe traz força para organização e investiria em algo novo e econômico, envolvendo todos os funcionários para esta ação.	Competência não identificada.	Competência não identificada.
<b>Capacidade de gerar resultados efetivos.</b>	Considera-se que os resultados positivos são de grande importância, pois são um meio de motivação.	O resultado é algo importantíssimo, o colaborador deve dar resultados, quanto mais ele se dedicar a este resultado, mais chance de se manter no emprego.	Resultado é um fato determinante para empresa, sem resultados a empresa perde sua capacidade de operar.
<b>Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.</b>	Identificou-se a competência por demonstrar calma para enfrentar da melhor forma possível as situações.	Identificou-se a competência por gostar de desafios.	Competência não identificada.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Com base no Quadro 2, observa-se que, das quatorze competências abordadas, nenhum dos cargos identificou todas as competências individuais na íntegra. A competência individual

*capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos e tecnologias* não foi identificada pelos cargos de gerente e de montador. Para o cargo de projetista, identificou-se uma competência importante nessa classificação, a qual aborda uma maneira de economizar materiais ao fazer os projetos, retirando ferragens ou peças não usadas nas montagens e que ficavam acumuladas na loja. Essa competência colabora com a redução de custos da empresa numa época de recessões e necessidade de readequações de recursos. A empresa avalia que quanto mais rápido o colaborador assimilar novos conceitos e tecnologias, mais ele tende a realizar seu trabalho de modo diferenciado, alcançando maior produtividade e identificando novas formas de apresentar os produtos, a fim atender as necessidades e expectativas do cliente por meio de melhores soluções dentro da sua área de atuação.

As competências *capacidade de trabalhar em equipe* e *capacidade de se comprometer com os objetivos da organização* são duas das competências que a organização acha mais importantes e que seus colaboradores devem possuir, uma vez que estejam alinhados e comprometidos com suas tarefas. Allen e Meyer (2000) referem que para a organização, o comprometimento no trabalho é uma competência muito valorizada e remete a um elo de confiança entre o colaborador e a organização, como uma espécie de laço psicológico que aproxima o indivíduo da organização e estabelece o comportamento organizacional.

A competência *criatividade* foi destacada na fala do projetista, que fala da importância de pensar em cada cliente com projetos diferentes, não usando ideias iguais ou parecidas, o que exige considerável criatividade e concentração por parte do profissional. Para Ostrower (1996), a criatividade é uma forma de criar algo novo relacionado a termos novos e o ato de ser criador abrange a capacidade de compreender algo a ser realizado. A empresa entende que a criatividade deve ser única para cada cliente e situação, por isso os funcionários devem atuar como criadores de soluções para o que o cliente espera da empresa em busca superação das suas expectativas, tanto no momento da apresentação quanto na montagem do projeto.

Na avaliação da competência *Visão de um mundo amplo e global* identificou-se que os entrevistados consideram que ter esta visão de mundo influencia diretamente na sua atividade. Os entrevistados avaliam como importante estar atento às tendências de mercado para interagir e envolver o cliente, expressando a sua arte dentro de um contexto atual e com propriedade e conhecimento enquanto estão apresentando ou vendendo determinado produto. Da mesma forma, para a organização também é importante que os colaboradores busquem esta visão de mundo, aproveitando seu conhecimento e ferramentas para apresentar novas oportunidades e tendências através do uso de redes sociais e *internet*. No ambiente onde foi realizada a pesquisa, os consumidores são exigentes e informados, esperando por serviços diferenciados, uma vez que o ramo de atividades compreende realizar os sonhos dos clientes por meio do conforto e do bem estar adquirido com os ambientes planejados e decorados.

O entrevistado gerente aborda que é preciso ter uma boa comunicação com clientes e com colegas de trabalho, além de ter um relacionamento aberto, ser comprometido e respeitar as regras da empresa. O entrevistado montador acredita que o trabalho em equipe agrega troca de conhecimento entre os colegas, acrescentando que quando se é funcionário, é importante se adequar aos objetivos e normas da organização. Para o autor Katzenbach e Smith (1995), o trabalho em equipe é formado por pessoas e todos são responsáveis em atingir os objetivos. O entrevistado Projetista diz que o mais importante neste trabalho é ter paciência, pois quando se consegue esta competência, o resultado é coletivo e os desentendimentos no trabalho são resolvidos da melhor forma possível.

A competência *capacidade de comunicação* foi melhor identificada no ocupante do cargo montador, quando ele afirma buscar realizar todas as suas obrigações e acrescenta que na comunicação com o cliente é preciso ter alguns cuidados importantes, como: ser cordial, responder dúvidas e falar educadamente. Para organização esta competência é de extrema importância, pois a comunicação entre colaborador e cliente deve ser clara para ambas as partes,

assim, quando o colaborador responde a dúvidas ou troca ideias com o cliente, a fim de solucionar problemas, é preciso ter educação e ser cordial no seu atendimento. Moscovici (1980) orienta sobre como receber e emitir uma mensagem, considerando que a partir da mensagem enviada é que o outro vai seguir em direção à execução do conteúdo abordado.

Para os cargos críticos montador e projetista não foi identificada a competência *capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades*, no entanto houve manifestações de ambos quanto a não gostar de lidar com incertezas. Nesse sentido, a empresa deve preparar a equipe para evitar situações de insegurança, para que todos enfrentem da melhor maneira possível e com equilíbrio e dedicação as dificuldades e imprevistos nas suas atividades.

Sobre a competência *domínio de novos conhecimentos técnicos*, o entrevistado de gerente identificou não ter “medo” de aprender as técnicas necessárias para desenvolver o trabalho exigido pelo consumidor. A empresa acha que tal competência é imprescindível para as mais diversas áreas de atuação. Por exemplo, é indispensável saber falar sobre o produto, pois os consumidores questionam sobre benefícios, durabilidade, se foi usada alguma tecnologia nova para fabricação, entre outras curiosidades. Na maioria das vezes, é preciso domínio e conhecimento técnico para resolver situações, principalmente quando envolve projetos e montagens. O entrevistado montador afirma procurar exercer da melhor forma possível seu trabalho e se precisar, busca mais conhecimento para realizar as tarefas.

A competência *capacidade empreendedora e inovação* aparece na fala da entrevistada gerente, uma vez que considera que a equipe traz força para organização e investiria em algo novo e econômico, envolvendo todos os funcionários na ação. Antonello (2005) definiu competência empreendedora como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo expor sua ideia, estratégias e ações na criação de valor. Para a organização, a capacidade empreendedora está em criar algo novo a partir da identificação de uma oportunidade de negócio. Atualmente a empresa busca algo inovador, fazendo um estudo de mercado e apurando as viabilidades para as áreas de projetos e vendas.

Quanto à competência *capacidade de relacionamento interpessoal e autocontrole emocional*, o entrevistado gerente demonstrou em sua fala ter dificuldade de relacionamento com sua equipe. No entanto, esta competência é de extrema importância permitindo um ambiente sinérgico e que prevaleça a união e a cooperação entre todos. Para a organização é necessário trocar informações sobre o trabalho e cooperar com a equipe, o que permite o relacionamento entre os indivíduos e proporciona melhores resultados para a empresa.

A competência *capacidade de gerar resultados efetivos* julga os aspectos que mantêm a empresa em funcionamento, onde o resultado efetivo é o índice de desempenho esperado. Os entrevistados abordaram uma grande preocupação em relação a essa competência, pois entendem que sem resultados a empresa perde sua capacidade de operar. A organização compreende que os colaboradores precisam estar capacitados com conhecimentos, habilidades e atitudes para que haja a viabilização dos resultados planejados.

No que se refere à competência *capacidade de lidar com situações novas e inusitadas*, a entrevistada gerente afirma ter calma para enfrentar a situação. Para a organização, vale salientar que todos os dias são enfrentadas situações novas, sejam com clientes, fornecedores, colaboradores, situações do mercado, entre outras, sendo importante a união da equipe em analisar tais situações, decidindo o que é viável ou não para a organização.

Para cada uma das quatorze competências abordadas (SANT’ANNA, 2002), a fim de complementar o entendimento de cada competência, o entrevistado também atribuiu uma nota de 0 a 5 em relação a cada competência que julgava possuir conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Notas atribuídas às competências individuais

Competências	Gerente	Montador	Projetista	Média
Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos e tecnologias	0	0	4	1,33
Capacidade de trabalhar em equipes	5	5	4	4,67
Criatividade	4	0	4	2,67
Visão de um mundo amplo e global	4	5	5	4,67
Capacidade de comprometer com os objetivos da organização	5	5	3	4,33
Capacidade de comunicação	5	5	4	4,67
Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	4	0	0	1,33
Domínio de novos conhecimentos técnicos	5	5	0	3,33
Capacidade de inovação	5	5	4	4,67
Capacidade de relacionamento interpessoal	0	5	5	3,33
Autocontrole emocional	4	5	0	3,00
Capacidade empreendedora	4	0	0	1,33
Capacidade de gerar resultados efetivos	5	4	4	4,33
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	5	5	0	3,33

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Como é possível visualizar no Quadro 3, as competências que apresentaram a menor média (1,33), segundo a percepção dos entrevistados, foram as competências *capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos e tecnologias*, *capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades* e *capacidade empreendedora*. Com relação à *capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos*, os entrevistados demonstraram por meio da baixa avaliação (média 1,33) ter dificuldades em aderir a novos conceitos e tecnologias com rapidez. No que se refere *capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades*, a baixa avaliação por parte dos entrevistados (média 1,33) pode ser justificada pelo fato dos mesmos não estarem preparados ou terem dificuldades de encarar as incertezas e dificuldades que o mercado está enfrentando. Para a *capacidade empreendedora*, a baixa avaliação (1,33) pode ser explicada pelo fato de que o empreendedorismo requer conhecimento, ideias e ações e os ocupantes desses cargos demonstraram não apresentar essas características.

As maiores médias obtidas (4,67) foram na *capacidade de trabalhar em equipes*; *visão de um mundo amplo e global*; *capacidade de comunicação*; e *capacidade de inovação*. Quanto à *capacidade de trabalhar em equipes*, esta se afirma pelo espírito colaborativo existente na organização. A competência *Visão de um mundo amplo e global* se justifica pelos funcionários estarem atentos às novas realidades e tendências de mercado, ouvindo sugestões e opiniões. Em relação à *capacidade de comunicação*, a mesma se justifica pelo fato de que a comunicação entre emissor e receptor está sendo transmitida com sucesso. Para a organização, as informações devem ser claras de ambas as partes, influenciando nos objetivos. Na competência *capacidade de inovação*, destaca-se a fala do gerente, que acredita que faz parte do seu crescimento o fato de ele ser inovador, destacando o reconhecimento dessa competência para o desempenho da sua função.

#### 4.3 COMPARANDO AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS OCUPANTES DOS CARGOS E AS REQUERIDAS PELA ORGANIZAÇÃO

A fim de atender aos objetivos propostos pelo presente estudo e verificar o alinhamento entre as competências requeridas pelos cargos chaves e críticos e as competências individuais dos ocupantes desses cargos, foi elaborado um quadro comparativo entre as competências individuais dos ocupantes dos cargos e as competências requeridas pela organização no Quadro 4.

Quadro 4 - Comparativo entre as competências individuais e as competências requeridas pela organização

Chave/ Críticos	Cargos	Competências individuais com base em Sant'anna (2002)	Competências requeridas pela empresa com base no CBO
Cargos Chave	Gerente	Capacidade de trabalhar em equipes; criatividade; visão de mundo ampla e global; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de comunicação; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; domínio de novos conhecimentos técnicos; capacidade de inovação; autocontrole emocional; capacidade empreendedora; capacidade de gerar resultados efetivos; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	Capacidade de negociação, tomar decisões, trabalhar em equipe, relacionamento interpessoal; flexibilidade; agir com empatia, organização, habilidade de comunicação, saber ouvir, ter comprometimento, persistência, ambição, liderança, independência e autoconfiança.
Cargos Críticos	Montador	Capacidade de trabalhar em equipes; visão de mundo ampla e global; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de comunicação; domínio de novos conhecimentos técnicos; capacidade de inovação; autocontrole emocional; capacidade de gerar resultados efetivos; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de relacionamento interpessoal.	Conhecimento técnico, facilidade de interpretação, trabalhar em equipe, atenção visual, concentração, responsável, iniciativa, ter dedicação, comunicação, ser responsável, utilizar IPI, ser ético, dedicado, seguir padrões de qualidade, ter iniciativa, criatividade.
	Projetista	Capacidade de trabalhar em equipes; visão de mundo ampla e global; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de comunicação; capacidade de inovação; capacidade de gerar resultados efetivos; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos, criatividade.	Trabalhar em equipe, trabalhar com criatividade, interpretar termos técnicos, resolver situações emergenciais, demonstrar capacidade organização, demonstrar capacidade de comunicação, agir com responsabilidade, iniciativa, concentração e atenção aos detalhes (ambientes projetados, medições, etc.).

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Analisando o quadro cinco foi possível identificar no cargo de gerente o alinhamento de cinco competências. Neste contexto, as competências requeridas pela empresa que foram identificadas no ocupante do cargo foram: trabalhar em equipe, habilidade de comunicação, comprometimento, persistência, ambição, liderança (capacidade empreendedora), independência e autoconfiança (capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades). O comprometimento, especialmente no cargo de gerente é importante por auxiliar o indivíduo a suportar condições de trabalho mais exigentes. Da mesma forma, quando as pessoas estão comprometidas com o seu trabalho e se dedicam expressivamente ao cargo que ocupam, se mostram mais predispostas a fazer sacrifícios e atuarem nas suas funções com mais amor, além de servirem de referencial de atuação para o restante do grupo (GOLEMAN, 1998).

Já as competências não identificadas para este cargo foram capacidade de negociação, tomar decisões, relacionamento interpessoal; flexibilidade; agir com empatia e organização, saber ouvir. Para estas competências não identificadas, cabe salientar a competência *capacidade de relacionamento interpessoal* no cargo de gerência, ligada à liderança de pessoas. Segundo Araújo (2004), a liderança compreende orientar, comandar, chefiar ou coordenar ideias, assumindo responsabilidades e fazendo com que os o sigam. Também cabe ao líder

administrar conflitos de interesses e resistências ao tomar decisões que nem sempre agradam a todos, imprimindo novas realidades às rotinas (CASTILHO, 1999).

Para o cargo de montador, identificou-se o alinhamento de três competências. As competências requeridas pela empresa que foram reconhecidas no ocupante do cargo foram: trabalhar em equipe, capacidade de comunicação e domínio de novos conhecimentos técnicos. A capacidade de trabalhar em equipe para o cargo montador influencia diretamente no resultado da atividade, sendo importante ao fazer a análise do projeto junto ao projetista responsável e no momento da execução do serviço. As competências não identificadas para o cargo foram: facilidade de interpretação, atenção visual, ter iniciativa, criatividade, concentração, responsabilidade, dedicação, utilização de IPI e seguir padrões de qualidade.

Para o cargo de projetista, observou-se o alinhamento de três competências. As competências requeridas pela empresa encontradas no ocupante do cargo foram: *trabalhar em equipe, capacidade de criatividade e capacidade de comunicação*. Nessa função, a comunicação tende a ser um ponto de entendimento e captação da informação, e somente a partir daí é possível começar a desenvolver a atividade. Quando a comunicação se realiza por meio de uma linguagem falada é importante observar os detalhes e anotar o que foi abordado. Para esse cargo, não foram detectadas as competências *interpretar termos técnicos, resolver situações emergenciais, demonstrar capacidade organização, agir com responsabilidade, iniciativa, concentração e atenção aos detalhes* (ambientes projetados, medições, etc.).

Por fim, foram realizadas seis questões abertas que possibilitaram aos entrevistados expor de maneira pessoal sua opinião acerca do assunto abordado. A primeira questão aberta abordou a importância de a organização estar sempre atualizando as suas máquinas e ferramentas. Quanto a essa questão, a entrevistada gerente acha que as máquinas e ferramentas devem ser atualizadas, acompanhando a necessidade do cliente, que estão muito exigentes. A empresa precisa estar preparada para essa evolução e nível de exigência dos clientes e do mercado, dando destaque para trabalhos cada vez mais perfeitos por meio do uso de novas tecnologias que estão sendo constantemente apresentadas. O entrevistado montador respondeu que quando se tem esta preocupação em buscar máquinas e equipamentos atualizados que assessoram na hora de realizar uma montagem, o resultado é bem mais eficiente, pois muitas vezes é preciso adequar o móvel ao ambiente. Quanto à entrevistada projetista, a mesma acredita que o cliente está mais exigente e quer perfeição, buscando por produtos e serviços diferenciados no mercado. Ela justifica ser importante uma nova visão de mundo quando se está abordando aspectos envolvendo tecnologia.

A segunda questão abordada dá ênfase aos valores humanísticos. O gerente destaca neste processo a importância de aceitar as diferenças e particularidades de cada indivíduo no ambiente do trabalho. Segundo Haslam, Jetten e Waghorn (2009), quando os indivíduos se identificam com o grupo de trabalho e compartilham valores, suas diferenças passam a ser resultados de processos sociais naturais da vida em grupo, neutralizando os fatores estressores.

O entrevistado montador falou sobre a importância da solidariedade no ambiente de trabalho, considerando relevante um colega ajudar o outro. Para Leach et al. (2008), solidariedade está associada ao apoio, cooperação e comprometimento nas obrigações e atividades do grupo, refletindo um vínculo psicológico entre os indivíduos. Ainda, na sua concepção quanto aos valores humanísticos, ele acha importante não julgar as pessoas.

A entrevistada projetista se julga uma pessoa bastante humana e acha muito importante os valores humanísticos no ambiente de trabalho, pois parte do princípio de que todos os indivíduos possuem problemas e precisam ser tratados como seres humanos.

Quanto à importância de possuir responsabilidade socioambiental, a Gerente respondeu que acha “importante para o futuro da humanidade realizar trabalhos com a comercialização de produtos sustentáveis e aproveitamento de materiais”. No entendimento de Garcia (2002), a responsabilidade socioambiental é um objetivo social da empresa, e as organizações têm cada

vez mais uma consciência de suas responsabilidades tanto no âmbito social como ambiental. Assim, a empresa está inserida na sociedade não somente como agente econômico, mas também cumprindo deveres, buscando o desenvolvimento da sociedade sendo uma empresa cidadã, que se preocupa com a qualidade de vida e o bem estar social.

O montador apenas respondeu que considera de suma importância a responsabilidade social. E, a entrevistada projetista respondeu que sempre tenta reutilizar o material que sobra das montagens em outras montagens ou até mesmo em móveis para o uso pessoal dos colaboradores, assegurando com as suas ações um comprometimento com o meio ambiente.

A quarta questão diz respeito ao código de ética que define a conduta do profissional, onde os entrevistados foram solicitados a explicar uma situação no trabalho em que foi preciso agir de forma ética. Nessa questão, a gerente respondeu que sempre procura agir com ética no dia-a-dia, não errar com nenhum cliente ou com a empresa. O montador afirmou que nunca passou por uma situação em que tivesse que pensar de forma que não fosse ética antes de agir. A projetista respondeu que se considera uma pessoa que possui valores éticos, pois quando erra, assume os seus erros. Para Jacomino (2000, p. 28), “hoje, mais do que nunca, a atitude dos profissionais em relação às questões éticas pode ser a diferença entre o seu sucesso e o seu fracasso. Basta um deslize, uma escorregadela, e pronto. A imagem do profissional ganha, no mercado, a mancha vermelha da desconfiança”.

A quinta questão aberta questionou outras competências não mencionadas na entrevista, mas que se revelam emergentes e necessárias. A gerente respondeu que considera importante a pontualidade no trabalho, para o atendimento de clientes na loja e na entrega de seus compromissos diante do cliente. O montador não citou nenhuma competência além das listadas anteriormente. A projetista citou que ser pontual é uma competência importante, porém admitiu não ser sua principal competência, reconhecendo que seus atrasos acarretam desgastes e situações de estresse. Percebe-se que existe uma concordância entre as falas da gerente e da projetista sobre a competência pontualidade. Marras (2010) diz que as faltas do empregado no trabalho, assim como frequentes atrasos e saídas antecipadas acabam gerando custos diretos e indiretos, afetando a qualidade e a produtividade da organização.

A sexta questão aberta pergunta quais seriam as competências individuais mais requeridas para o cargo na empresa em estudo. A gerente respondeu que para o seu cargo é importante suprir as necessidades do cliente com pontualidade, atendimento e valorização do dinheiro do cliente, disponibilizando atenção tanto para o cliente quanto para os funcionários, além de possuir criatividade. Nessa análise, percebe-se a preocupação da entrevistada com a valorização do cliente, quesito que não está listado explicitamente nas competências requeridas pelo CBO nem nas competências requeridas pela empresa em estudo.

Para o cargo de montador, o entrevistado montador respondeu que as competências mais requeridas pela empresa são organização, apoio e respeito. As competências listadas pelo entrevistado devem ser consideradas como relevantes pela empresa, pois podem constituir um diferencial nos serviços prestados. Para Sluss, Klimchak e Holmes (2008), perceber o suporte organizacional proporciona maior autoestima e autovalorização, auxiliando na identificação do indivíduo com a organização (EDWARDS e PECCEI, 2010). Para o cargo de projetista, segundo a projetista, as competências individuais mais requeridas pela empresa são: ter conhecimento, saber lidar com os *softwares* específicos para área moveleira, ser pontual, ser criativa, ser simpática com todos os clientes, montadores e fornecedores.

Diante das análises, observa-se que os entrevistados estão preocupados em buscar soluções e realizar um trabalho que atenda as expectativa dos consumidores, é importante compartilhar valores e ser solidário no ambiente de trabalho, ser ético e buscar atender as exigências da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral verificar o alinhamento entre as competências requeridas pelos cargos chaves e críticos e as competências individuais dos ocupantes desses cargos de uma empresa do ramo moveleiro, com base no modelo de Sant'anna (2002), que apresenta um elenco de quatorze competências.

Após a coleta e análise dos dados, os resultados demonstraram que não foi possível identificar todas as quatorze competências de Sant'anna (2002) nos cargos pesquisados. É importante que a empresa retome estas questões com seus colaboradores, identificando os motivos pelos quais estes colaboradores não possuem ou não apresentaram as determinadas competências. Tais competências referem-se a: *Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos e tecnologias*, *Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades*, *Capacidade empreendedora*, *criatividade*, *Capacidade de relacionamento interpessoal*, *autocontrole emocional*.

Foi possível verificar por meio da percepção dos colaboradores que as competências que julgam ser mais salientes no seu perfil são as relacionadas à capacidade de trabalhar em equipes, visão de um mundo amplo e global e capacidade de comunicação. Para que estas competências se mantenham em alta, é importante que os colaboradores continuem com esta visão e comportamento de comprometimento junto com clientes e organização.

Por outro lado, as competências menos salientes na percepção dos entrevistados são criatividade, domínio de novos conhecimentos técnicos, capacidade de relacionamento interpessoal e autocontrole emocional. Essas são competências importantes e devem ser retomadas com especificidade em cada cargo separadamente. Para o cargo de gerente não foi identificada a competência relacionamento interpessoal, o que desencadeia uma preocupação para a organização, por ser um cargo de liderança, onde essa é uma qualidade importante, principalmente na resolução de conflitos. É preciso que o indivíduo tenha interesse em desenvolver esta competência, buscando treinamento de técnicas de Coaching (habilidades e desenvolvimento de capacidades) ou cursos de relacionamento interpessoal.

Para o cargo crítico montador, a competência não identificada e de grande importância foi a *criatividade*. Para o desenvolvimento dessa competência, sugere-se que a empresa favoreça que o montador participe ativamente, seja manifestando a sua opinião quanto à elaboração dos projetos ou na execução de novos ambientes no showroom da loja, assim ele vai começando a desenvolver a sua criatividade até alcançar êxito em desafios maiores.

Ainda, o cargo crítico projetista não identificou a competência *domínio de novos conhecimentos técnicos e autocontrole emocional*. Para esta competência sugere-se que o colaborador participe de palestras direcionadas sobre o assunto e busque desenvolver esta competência, pois ela influencia diretamente o seu ramo de atividade.

Várias competências individuais foram detectadas como alinhadas às competências requeridas pelos cargos analisados. Para o cargo de gerente foram encontradas alinhadas as competências habilidade de comunicação, comprometimento, persistência, capacidade de trabalhar em equipe, ambição, liderança (capacidade empreendedora), independência e autoconfiança (capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades). Para o cargo de montador, as competências alinhadas encontradas foram capacidade comunicação e de trabalhar em equipe e domínio de novos conhecimentos técnicos. E, por fim, para o cargo de projetista as competências alinhadas detectadas foram a capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de criatividade e capacidade de comunicação.

De acordo com a análise das entrevistas conclui-se que a empresa precisa alinhar algumas competências individuais junto aos seus colaboradores, visando atender e sanar os pontos críticos detectados. Leme (2005) observa que quando as competências do colaborador não estão no mesmo nível das competências de que as funções exigem, é importante conversar

e esclarecer a relevância desse alinhamento e dar sugestões que possam ajudar os colaboradores a se desenvolver pessoal e profissionalmente.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: GOFFIN, R. D.; HELMES, E. (Eds.) Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy. Norwell, MA: Kluwer Academic, 2000. p. 285-314.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. *Aletheia*, n. 26, p. 146-167, 2007.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências: Learning in action revisited and its role in the Competences development. *Comportamento Organizacional e Gestão*, V. 12, n. 2, p.199-220, 2006.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

ARAÚJO, L. C. G. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

BITENCOURT, C. C. **A Gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações**: Uma Reflexão Crítica a partir da Percepção de um Grupo de Gestores. [S.I.:s.n.], 2002.

CASTILHO, Á. **Liderando grupos**: um enfoque gerencial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. São Paulo, Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Trad.: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDWARDS, M. R.; PECCEI, R. Perceived Organizational support, organizational identification, and employee outcomes: testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9 (1):17–26, 2010.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 4, 2006.

FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira, 3. ed. Atlas, 2004.

- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FLEURY, A C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competência.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GARCIA, B.G. et al. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades.** São Paulo: Fundação Peirópolis, 2002.
- GOLEMAN, D. **Trabalhar com inteligência emocional.** Lisboa: Temas e Debates, 1998.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus: 1995.
- HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- HASLAM, S. A.; JETTEN, J.; WAGHORN, C. Social identification, stress and citizenship in teams: A five-phase longitudinal study. **Stress and Health**, v. 25, 21–30, 2009.
- KATZENBACH, J.; SMITH, D. **La sabiduría de los equipos.** Team wisdom. México: CECSA, 1995.
- JACOMINO, Darlen. Você é um profissional ético? Revista Você S/A, ed. 25, ano 3, p. 28-36, São Paulo: jul., 2000
- LEACH, C.; VAN ZOMEREN, M.; ZEBEL, S.; VLIEK, M. L.; PENNEKAMP, S. F.; DOOSJE, B.; OUWERKERK, J. W.; SPEARS, R. Group-Level Self-Definition and Self-Investment: A Hierarchical (Multicomponent) Model of In-Group Identification. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 95, n. 1, p. 144-156, 2008.
- LE BOTERF, G. **De la compétence – Essai sur un attracteur étrange.** Paris: Les Editions d'organisation, 1995.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de la competencias.** Barcelona: Gestión, 1997.
- LUCENA, M. D. D. S. **Planejamento de recursos humanos.** Atlas, 06/2012.
- McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence.** American Psychologist. Washington: v. 28, n.1, p. 1-4, 1973.
- MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MOSCOVICI, Felá. Desenvolvimento interpessoal: Leituras e exercícios de treinamento em grupo. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1980.

PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, Minneapolis, Minn, v. 33, n. 7, p. 48-54, July, 1996.

SILVA, M. de O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**: estratégias, processos, desempenho e remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 168 p.

RESENDE, E. **O Livro das Competências**. Desenvolvimento das Competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: \_\_\_\_\_; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

RUAS, R. L. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, Mimeo, 34 p. 2002.

SANT'ANNA, A. de S. Tese de Doutorado - **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: Uma análise das organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 2002.

SLUSS, D. M.; KLIMCHAK, M.; HOLMES, J. J. Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, 73, 457–464, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência**: por uma lógica. São Paulo: Atlas, 2001.