Gestão por Competências e Resultados: Uma Dupla de Sucesso



Daniela Vassão[1]; Hannah Kimilly Silva de Souza Cordeiro,[1;] Janaína Portes de Brito,[1;] Julia Luiza Ferraz Moreira,[1;] Kathlyn Moreira Estacoviak,[1;] Maria Gabriela del Agnolo de Campos,[1] Thaynara Adrielly Souza Freitas,[1] Mariana Fátima de Souza Alves[1]

[1] Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar os principais conceitos de gestão por competências, sua importância, vantagens e limitações bem como as etapas para implantá-la em uma empresa. Será abordada ainda a forma como a gestão por competências afeta a performance da empresa de forma positiva e não positiva. Por fim, são apresentados ferramentas da gestão por competências e casos de sucesso de sua implantação. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. Com o presente trabalho foi possível concluir que a gestão por competências pode ser um método que, quando eficazmente utilizado, gera resultados satisfatórios no desempenho dos funcionários e por consequência, nas empresas em que eles atuam.

Palavras chave: Gestão por Competências. Vantagens. Limitações. Implantação. Resultado.

ABSTRACT

The purpose of this article is to present main concepts of competency management, its importance, advantages, limitations as well as the steps to implement it in a company. It will also be discussed how competency management affects the company performance in a positive or non-positive way. Finally, it will also be presented competency management tools and success cases. The methodology used was bibliographic research. With this article, it was possible to conclude that when effectively used, competency management generate satisfactory results in employees performance and in companies they operate.

Key Words: Competency Management; Advantage; Limitations; Implementation; Results.

1. INTRODUÇÃO

Muito se fala a respeito de qualificação profissional em um ambiente corporativo, afinal, é através dele que uma empresa melhora sua produtividade. Nem sempre os colaboradores chegam às organizações possuindo todas as competências necessárias para atuar em seus respectivos cargos e desempenhar suas funções de maneira mais

agradável. Assim, cabe à empresa focalizar em desenvolver nesses colaboradores as competências que precisarão possuir para laborar em seu dia a dia.

Cada organização possui suas próprias particularidades, portanto, valorizarão características diferentes, geralmente aquelas que tiverem importância para seu negócio e que podem ser classificadas em: competências organizacionais, competências técnicas e competências comportamentais. Para Tachizawa *et al.* (2006), o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa a aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação no trabalho. Tal desenvolvimento vai muito além de treinamento, muitas vezes é necessário ir além das qualidades e características individuais de cada colaborador.

Para que seja criada essa vantagem, muitas empresas têm adotado o método de gestão por competências que, objetiva mapear as competências de cada indivíduo bem como identificar comportamentos, habilidades e atitudes que possam, de maneira positiva, agregar valor à organização. Freitas (2009) reforça esta definição quando afirma que a competência organizacional é o grande gerador de valor e diferencial de uma organização, e a fonte dessa competência está na mão de cada um dos indivíduos que a compõem.

Para que possa ser melhor compreendida, é necessário que se apresente primeiramente o conceito de competências. Não existe uma única forma de responder a essa questão, já que diversos autores debatem tal tema e propõem variações de definições. Em essência, podemos afirmar que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tornam uma pessoa apta a exercer uma determinada função em uma organização, de modo a criar vantagem e resultado. (GRAMIGNA, 2002). Sendo assim, este trabalho abordará a Gestão por Competências como a área da gestão de pessoas que administra e desenvolve esses conhecimentos, habilidades e atitudes estrategicamente, visando o alcance dos objetivos empresariais.

2. DESENVOLVIMENTO

O objetivo geral do presente trabalho é apresentar um estudo aprofundado sobre o tema Gestão por Competências e sua relação com a *performance* de uma empresa. O tema foi escolhido pois é de grande interesse da maioria das organizações que buscam elevar seus resultados por meio do desenvolvimento de seus funcionários. São objetivos específicos: definir o conceito de Gestão por Competências; apresentar as etapas necessárias para implantá-la; apresentar as vantagens e limitações da Gestão por

Competências; apresentar algumas ferramentas da Gestão por Competências e por fim, apresentar casos de sucesso de empresas que implantaram a Gestão por Competências.

O trabalho será desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa documental varia bastante no levantamento de fontes de pesquisa; pode ser desde documentos de ordem privada até registros profissionais, entre outros (GIL, 2010). Convém mencionar que a pesquisa documental serve para introduzir o redator ao universo da matéria, além de fornecer-lhe subsídios para a elaboração do texto. Consiste na procura de dados a respeito do assunto tratado em documentos, livros e textos já produzidos (REGO, 1987). Neste trabalho, a pesquisa documental foi utilizada para identificar e descrever em profundidade os conceitos aqui abordados.

Como vivemos em uma era tecnológica, em que os dados e as informações mudam constantemente, a pesquisa na *internet* não poderia ser ignorada. Segundo Mattar (2001), a pesquisa na *internet* oferece alguns recursos de busca sobre tópicos atuais que seria difícil ou impossível de encontrar em bibliotecas. Para Gil (2010), a pesquisa na *internet* é um dos mais importantes meios de informações, já que possibilita a obtenção de dados mais do que em qualquer outra ferramenta de pesquisa. Neste trabalho, a pesquisa na *internet* foi utilizada para obter-se informações sobre os casos de sucesso de empresas que implantaram a Gestão por Competências.

2.1 Conceito de Gestão por Competências

Para Gramigna, (2017), a gestão por competências engloba um conjunto de ferramentas e instrumentos voltados para as diversas funções de recursos humanos, tornando cada processo integrado e com melhores resultados para as organizações. Neste contexto, definimos competências como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que as pessoas desenvolvem e colocam em prática nos contextos onde atuam. Quando aplicada de forma correta, a gestão por competências proporcionará um melhor aproveitamento dos funcionários, permitindo o alcance de resultados mais satisfatórios e oferecendo também maiores chances de crescimento profissional para ele. Sendo assim, é possível afirmar que a gestão por competências é um recurso estratégico que facilita o gerenciamento dos negócios da empresa.

A gestão por competências é um método que procura e categoriza capacidades importantes para o desenvolvimento da organização. Através desse processo, os profissionais são incentivados a desenvolver técnicas e competências necessárias para o cumprimento das metas e objetivos da empresa, visto que, se estiverem em cargos adequados, suas habilidades e atribuições renderão mais. A gestão por competências

permite que a empresa consiga, com mais detalhes, identificar todos os tipos de competências profissionais que existem nos seus colaboradores. Deve ir além de mapear as características dos indivíduos, mas apresentar soluções de maneira que estes consigam explorar suas virtudes e pontos de melhorias (GRAMIGNA, 2017).

O modelo de gestão por competências, segundo Knapik (2012), promove um direcionamento das práticas de recursos humanos para a atração, o desenvolvimento, a retenção e a recompensa das capacidades e entregas exigidas dos colaboradores. Assim, é possível compreender que esse ativo faz diferença porque, ainda que seja notório o avanço das tecnologias, o ser humano ainda é um recurso indispensável em uma organização, pois em determinadas funções ou setores é necessário que haja relacionamentos. Portanto, a gestão por competência é importante porque permite que os colaboradores entendam como podem progredir na organização, se adequando de maneira correta às atividades e as desempenhando com maior eficácia. Ao entender suas funções e perceber sua importância na empresa, o colaborador constrói um sentimento de realização. A organização por sua vez, garante um profissional motivado e que desempenhará suas atividades de maneira mais satisfatória. Pode se dizer, assim, que, implantar a gestão por competências é um passo importante para aumentar a produtividade dos colaboradores e transformar a cultura da organização.

2.2 Implantação da Gestão por Competências

Cada empresa possui uma necessidade diferente, portanto, não há uma única forma para a implantação da gestão por competências. Entretanto, é consensual que a organização possua um plano, trace metas e leve em consideração o seu futuro. Segundo Gomes (2002), alguns projetos são implantados com sucesso pois são planejados por meio de etapas bem definidas. Primeiramente, são identificadas as competências que a empresa necessita e depois, elas são classificadas em competências organizacional, técnica e comportamental. Desse modo, para implantar a gestão por competências é preciso que sejam elaboradas algumas etapas como propõe Gramigna (2002):

- Mapeamento: Consiste em identificar, através do levantamento de dados, quais competências a empresa precisa possuir para se manter e crescer no mercado. Através desse diagnóstico, é possível também identificar quais capacidades necessárias os colaboradores precisam em seus cargos e setores. Pode ser utilizado, para este processo, por exemplo, a avaliação de desempenho.
- Avaliação: Nessa etapa, realiza-se uma avaliação comparativa, colocando os perfis do funcionário lado a lado com as capacidades necessárias para a função. A partir disso,

podemos confirmar se um determinado funcionário está se adequando corretamente ao cargo ou não.

- Desenvolvimento: Nesse momento, podemos oferecer ao colaborador que não possui as capacidades necessárias para a sua função, uma possibilidade de aperfeiçoamento, para que o mesmo continue na função ou para que seja remanejado a um novo cargo, congruente às suas competências. São permitidos nessa etapa treinamentos, cursos, etc.
- Monitoramento: Após a realização das alterações necessárias, esse é o passo onde será preciso avaliar as mudanças aplicadas. Através desse monitoramento, saberemos se houve um retorno positivo em relação à equipe e se os resultados alcançados foram como o esperado. Essa mensuração pode ser realizada através de avaliações práticas ou teóricas. Isso pode ser observado também pelos resultados na organização. Depois de ministrados os treinamentos e realizadas as comparações para obtenção de dados, percebendo-se que não ocorreu nenhuma melhora ou que o resultado não foi satisfatório, é necessário aprimorar as medidas tomadas e implantá-las novamente.

Podemos observar um ambiente cada vez mais exigente em relação à gestão de pessoas. Não será possível apenas uma área ou um conjunto de profissionais assumir esses desafios. A gestão de pessoas terá que ser efetuada pelas lideranças da empresa e para tal, poderão contar a gestão por competências (BITENCOURT, 2013).

2.3 Vantagens e limitações da implantação da Gestão por Competências

São diversas as vantagens e limitações da implantação da gestão por competências. Podemos elencar as que estão mencionadas no quadro 1.

QUADRO 1: Vantagens e limitações da implantação da gestão de competências

Vantagens	Limitações
• Evita achismos, principalmente no processo de contratação ou demissão, evidenciando quais competências o profissional não desenvolveu.	• Falta de comunicação com os colaboradores, tratando o processo como algo imposto e não participativo.
• Auxilia no desenvolvimento da equipe, pois facilita a identificação dos colaboradores que necessitam desenvolver suas competências.	• Ausência de propósito ao implantar o processo (implantá-lo porque está na moda).

• Influencia positivamente nos próximos R&S, ou seja, as pessoas que serão contratadas iniciarão com competências mais próximas das que a empresa necessita ter.	• O não comparecimento da alta liderança. Os colaboradores percebem que a liderança não se envolve e de fato, não se interessam pelo modelo.
• Transforma o conhecimento em atitudes. Desenvolvendo habilidades já específicas de acordo com a competência escolhida e fomentando atitudes mais próximas das desejadas.	• Descolamento cultural, onde a empresa não possui cultura apropriada para a implantação do modelo.
SANTOS, (2015)	FIORAVANTE, (2016)

FONTE: AUTORES (2020)

Portanto, em um sistema baseado em competências, o líder e o liderado se beneficiam criando uma regra de relacionamento profissional e transparente, desde o desenvolvimento do profissional até um possível desligamento. Esse modelo de gestão ajuda a empresa a planejar seu futuro e auxilia na realização de treinamentos mais assertivos. Sendo assim, a gestão por competências contribui para uma conexão de todas as áreas da organização de maneira que elas progridam juntas. (SANTOS, 2015).

2.4 Gestão por competências e performance positiva

Deve fazer parte do objetivo de uma empresa desenvolver seus profissionais, a fim de que se tornem mais completos, com habilidade para trazer ideias, efetuar melhorias e serem proativos. Em um sistema baseado em competências, o julgamento pessoal é reduzido, criando um ambiente de trabalho mais positivo, fortalecendo o relacionamento entre líder e liderado, facilitando assim, uma maior produtividade. Isso gera maior satisfação e felicidade individual, aumentando o engajamento desses profissionais com a empresa da qual fazem parte. Sentir-se parte da empresa faz toda a diferença, pois melhoram os resultados e cria-se um clima organizacional mais estável, como propõe Ruzzarin (2006). A implantação da gestão por competências na performance dos colaboradores, tem como consequências positivas:

- Estabelecer expectativas claras de desempenho, permitindo que tomem decisões assertivas e trabalhem com mais eficiência e eficácia.

- Oferecer uma visão ampla da estratégia geral de sua equipe, departamento e organização, levando a um melhor engajamento e motivação.
- Permitir a proatividade, adquirindo competências adicionais que são valorizadas na organização.
- Conscientizar para que entendam o processo de desenvolvimento como contínuo e extremamente benéfico.
- Ciência de que melhorar seu desempenho e estudo sobre a área em que atua é essencial.

2.5 Gestão por competência e performance não-positiva

Para esse modelo de gestão, é necessário preparar o ambiente organizacional. Os colaboradores precisam se adaptar à essa nova cultura e à empresa. O foco das organizações deve ser implantar este modelo aos processos de recursos humanos, não se esquecendo de manter alinhadas as necessidades humanas com as estratégias da empresa. A seguir, serão citados alguns problemas técnicos, culturais e de planejamento que podem ocorrer durante o processo de execução da gestão de desempenho por competências, afetando a performance dos colaboradores.

Problemas técnicos:

- Definição de perfis de competência incompatíveis com a realidade interna da empresa, subestimando ou superestimando o potencial das pessoas.
- Aplicação de instrumentos de verificação de competências, de forma desconectada e isolada dos demais processos.
- Uso inadequado das ferramentas de medição de competências, em demissões ou remanejamentos sem critérios negociados ou explícitos, estimulando suspeitas e desconfiança nos empregados.
- Falta de agilidade na tomada de decisões, gerando expectativas negativas no ambiente empresarial.

Problemas de planejamento:

- Implantação de forma desordenada, gerando acúmulo de responsabilidades e atividades paralelas, levando à paralização do projeto em momentos decisivos.
- Dificuldades para compreender a dimensão das intervenções iniciais da cultura empresarial, tornando o processo estático e pouco abrangente.

Problemas culturais:

- Predominância de estilos gerenciais centralizadores, incompatíveis com a filosofia do modelo.
- Costume de agir “apagando incêndios” no lugar da proatividade.
- Presença de jogos de poder entre as áreas, em que as equipes adotam postura competitiva com relação aos seus pares. (GRAMIGNA, 2002)

Percebe-se então que, aplicado incorretamente, são influenciados tanto o ambiente corporativo como o desempenho dos colaboradores. Possuir um planejamento, traçar objetivos e ponderar o futuro são algumas etapas que podem ajudar a gerir de maneira mais eficaz este processo de mudança. Em contrapartida, quando a execução ocorre assertivamente, os resultados são inúmeros: desde melhora no clima organizacional até o aumento da produtividade da empresa.

2.6 Ferramentas da Gestão por Competências

2.6.1 Avaliação 360 graus

É o método de avaliação que permite que se recebam *feedbacks* baseados na participação de todos os integrantes da equipe, sendo possível mensurar o desempenho de maneira mais adequada. Segundo Silva (2015), essa avaliação considera diversas óticas e pontos de vista para identificar o nível de competência e dedicação de um profissional. Nesse processo, os participantes do programa recebem *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados, clientes externos e internos, fornecedores etc. Além disso, o próprio empregado também executa sua autoavaliação.

Essa avaliação é realizada através de um questionário, com o objetivo de apresentar comportamentos e competências necessários na organização de modo que contribua para o alcance dos resultados estratégicos. É o método mais indicado para que o colaborador assimile as competências que a organização deseja. Com essa ferramenta, pode-se alinhar a equipe e até mesmo gerar impactos positivos na cultura organizacional. Com esse método, é possível ter uma visão ampla do comportamento e desempenho do indivíduo dentro da empresa, trazendo a possibilidade de melhorar a *performance* do mesmo. Desse modo, é possível considerar essa ferramenta como um ponto inicial de partida para mudanças na organização, sendo ela bem executada, e orientada a todos os envolvidos, pode trazer resultados significativos a toda organização.

2.6.2 *Balanced scorecard*

Também conhecido pela sigla BSC, traduzida para o português essa ferramenta significa indicadores balanceados de desempenho. É uma metodologia que busca criar um melhor gerenciamento das estratégias da empresa, os indicadores de desempenho informarão aos colaboradores os resultados atuais e os objetivos desejados da empresa, a fim de melhorar o desempenho dela. É uma uma metodologia que ajuda os gestores a acompanhar o desempenho da empresa. É considerada uma ferramenta gerencial porque busca alinhar (ou demonstrar alinhamento) as diretrizes do planejamento estratégico da empresa e a *performance* alcançada pelos departamentos. (SILVA; FRANCO, 2018). Essa ferramenta proporciona aos gestores o acompanhamento de resultados obtidos pela empresa. Sendo assim, o BSC permite o alinhamento e entendimento de todos com relação às estratégias e foco da organização para o alcance do almejado resultado.

2.6.3 Matriz *Nine Box*

É uma ferramenta utilizada para avaliar o desempenho dos colaboradores na organização, em que transparece o real desempenho. Para Sinisgalli (2020), a *Nine Box* é uma matriz de potencial e desempenho muito utilizada para planejamento de sucessão e desenvolvimento. Essa ferramenta possibilita ao gestor identificar colaboradores de alto desempenho que têm potencial para promoção e os *gaps* das equipes. Essa ferramenta aponta as necessidades de treinamento dentro da empresa e ainda mostra quais colaboradores devem ser realocados, bem como o desempenho e o potencial abaixo do esperado. Portanto, sendo bem utilizada, a matriz tem um papel importante na avaliação do desempenho, nas conduções da sucessão e nos planos de carreira dos colaboradores da organização.

2.7 Casos de sucesso de empresas que implantaram a Gestão por Competências

Como forma de comprovação eficaz da implantação da Gestão por Competências, foram escolhidas duas empresas nacionais que adotaram esse modelo. Estas empresas foram escolhidas porque proporcionaram dados acessíveis através de livros e arquivos que documentaram tal abordagem.

2.7 Casos de sucesso de empresas que implantaram a Gestão por Competências

2.7.1 Modelo de Gestão por Competências no Banco do Brasil (BB)

O modelo de gestão por competências criado pelo BB em 2014, baseia-se em alguns critérios: no sistema de avaliação de desempenho (metas e competências), no *gap* de competências de cada funcionário, no desenvolvimento destas competências através da Universidade Corporativa que o banco possui (UniBB), na certificação de conhecimentos necessários às suas atividades e num sistema de ascensão profissional, tendo como fundamento os méritos e competências. (CARBONE, *et. al*, 2016).

Este modelo de gestão por competências do BB, tem por objetivo identificar as competências organizacionais que são essenciais para seu sucesso empresarial, ampliá-las no que se refere a competências profissionais e desenvolvê-las com o quadro de funcionários. (CARBONE, *et. al*,2016). Todo o modelo de gestão por competências do BB é focalizado no gerenciamento dos gaps ou lacunas de competências existentes na organização, com a finalidade de minimizá-los ou até anulá-los. (CARBONE, *et. al*,2016). Dessa forma, a área de gestão de pessoas do BB, pode se alinhar para a consecução dos objetivos organizacionais, integrando seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias. (CARBONE, *et. al*,2016).

A figura 2 retrata a variável “competência” no processo da gestão de pessoas do BB. Pôde ser observado que, definida a estratégia e mapeado o inventário de competências organizacionais, o setor de gestão de pessoas da organização passa a ocorrer de forma integrada, tendo como alvo, o desenvolvimento das competências necessárias, que determinam a qualidade e eficiência das atividades e geração dos resultados desejados (CARBONE, *et al*, 2016):

FIGURA 1: ALINHANDO O PLANEJAMENTO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL



FONTE: BRANDÃO (2009)

Na primeira fase do projeto, foi implantado o sistema de gestão de desempenho por competências, ao analisar os desempenhos esperados pela organização, resultados alcançados e competências necessárias para exercício de cargos ocupacionais. (CARBONE, *et. al*,2016). A segunda fase diz respeito à introdução do sistema de ascensão profissional. Para isso, a empresa desenvolveu: o Inventário de Competências (internamente denominado TAO), cujo objetivo é disponibilizar informações mais precisas sobre a base de competências de seus funcionários. (CARBONE, *et. al*,2016).

Para Brandão (2009), Gerente Executivo de Estratégia e Governança Corporativa do Banco do Brasil, que antes era Gerente Executivo da UniBB (Universidade Banco do Brasil), o modelo de gestão por competências do BB revelou-se, segundo os funcionários, mais eficaz, democrático e participativo do que as práticas anteriormente implantadas na empresa. Além de atender a reivindicações e sugestões dos funcionários, permitiu alinhar o sistema de gestão de pessoas ao contexto de trabalho do colaborador e à estratégia organizacional, entre outros.

2.7.2 Modelo de Gestão por Competências no Sebrae Nacional

O modelo de gestão por competências do Sebrae Nacional, está baseado nos processos de mapeamento, desenvolvimento, certificação e avaliação de competências dos seus colaboradores. Em 2012, o conselho do Sebrae Nacional adotou medidas com o objetivo de fortalecer a gestão por competências de seu sistema. (CARBONE, *et. al*,2016).

Entre elas pode-se destacar: a revisão do mapeamento e da descrição das competências técnicas e comportamentais para subsidiar o sistema de avaliação de desempenho por competências; o fortalecimento da universidade corporativa do Sebrae Nacional; a construção de um modelo de carreira com foco no desenvolvimento de competências continuado, suportado por trilhas de aprendizagem; o estabelecimento de critérios e indicadores de desempenho dos colaboradores para crescimento na carreira; o sistema de progressão na carreira amplo, universal e meritocrático, suportado por sistema de classificação baseado em indicadores de competência e desempenho profissional; a participação ativa do segmento gerencial nos feedbacks de desenvolvimento e desempenho dos liderados e por fim, a introdução da certificação interna de conhecimentos como mecanismo adicional de desenvolvimento e ascensão profissional. (CARBONE, *et. al*, 2016,) A comunicação envolvida no programa ocorre por meio de fascículos montados especialmente para essa finalidade, e através do site corporativo da empresa. (CARBONE, *et. al*,2016).

3. CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho é melhorar a compreensão e o entendimento a respeito do tema gestão por competências. Foram utilizadas fundamentações teóricas para análise e reforço das argumentações abordadas durante o desenvolvimento da pesquisa.

Na primeira parte do trabalho, abordou-se inicialmente os principais conceitos de competências, a fim de fomentar o avanço do estudo. No desenvolvimento, foi possível observar principalmente a abrangência do tema mencionado, já que muitos outros conceitos ou ferramentas o englobam. A aplicação da metodologia como estratégia é fator determinante para as organizações, visto que aplicado incorretamente, pode levar a empresa a sofrer danos com a ausência de comunicação, até uma possível falta de propósito na implantação.

As vantagens da gestão por competências são várias, levando-se em consideração os resultados das empresas apresentadas ao longo do trabalho. Nota-se principalmente, a melhora nos processos de colaboração entre os funcionários das empresas, uma vez que as ferramentas utilizadas nesta metodologia contam com a participação dos *stakeholders* da organização. Diálogo, participação e alinhamento dos colaboradores, são outros benefícios que podem ser notados na utilização da gestão por competências.A inserção das ferramentas vistas ao longo do desenvolvimento, permitiu compreender alternativas facilitadoras, na aplicação gestão por competências nas organizações. Cada organização tem sua peculiaridade, assim, a empresa poderá optar pela ferramenta que mais se alinha com seus objetivos estratégicos.

Foi possível também captar os impedimentos que o mercado tem sofrido nos últimos meses, causados principalmente pelo surto de coronavírus no mundo. Acredita-se que com essa crise, as empresas possam optar pela utilização do método abordado, para otimizar seus lucros e sua produtividade além de diminuir perdas, sejam elas financeiras ou não.

Apesar das dificuldades encontradas ao longo do desenvolvimento do trabalho, como falta de pesquisa de campo para melhores comprovações de eficácia da metodologia, ou mesmo distanciamento social causados pela pandemia, considera-se que os principais objetivos do trabalho foram alcançados e que na teoria, as soluções abordadas com a impantação da metodologia seriam alcançadas.

4. REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. **Na trilha das Competências: caminhos possíveis no cenári o das organizações:** Bookman. Porto Alegre. 2013.

BRANDÃO, H. **Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil :Slides Universidade Corporativa do Banco do Brasil.** Novembro de 2009. Dis ponível em: http://www2.aneel.gov.br/aplicacoes/intercambio/2009/arquivos/Palest ras_25.11.2009/GestaoCompetenciasBB_Hugo%20Brandao.pdf: Acesso em: 21 d e maio de 2020.

CARBONE, et. al. **Gestão por Competências:** Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações:** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FREITAS, A. **Gestão de Competências: uma proposta para garantir que a sua empresa seja cada vez mais competente:** Composto em sistema de editoração eletrônica. Impresso no Brasil. 2009.

FIORAVANTE, Caroline. **As maiores razões para utilizar uma Gestão de Competências. Links mencionados: O que é competência organizacional. Como o Coaching Executivo ajuda.** 7 de nov. de 2016. Disponível em: https://youtu.be/Uuw8e-Mzp_s: Acesso em: 13 de maio de 2020.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, M. **Gestão por Competências: ferramentas para avaliar e mapea r perfis:** Alta *Books*. Rio de Janeiro. 2017.

GRAMIGNA, M. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos:** MAKRON *B ooks.* São Paulo. 2002.

GOMES, E. **Gestão do Conhecimento: definição conceitual, múltiplos usos e interpretações:** CGEE. ANATEL/SBGC/CRIE. 2002.

GOOGLE. **A importância da gestão por competência para as empresas.** Disp onível em: https://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-da-gestao-por-competencia-para-empresas/: Acesso em 28 de abril de 2020.

GOOGLE. **Entenda quais são as vantagens da gestão por competências.** Dis ponível em: https://www.siteware.com.br/metodologias/o-que-e-gestao-por-competencia/: Acesso em 27 de abril de 2020.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos:** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PRALAHAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

REGO, F. **Jornalismo empresarial: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1987.

RUZZARIN, R. **Sistema integrado de Gestão de Pessoas com base em compe tências.** ed. AGE LTDA. Porto Alegre, 2006.

SILVA, A. J. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

SILVA, R. A.; FRANCO, P. R. **Jogos de empresas: fundamentos para competir.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2018.

SINISGALLI, C. **Gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças.** 1. ed. São Paulo: Senac, 2020.

SILVA. M. **Avaliação de desempenho. Uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações.** In: Mansour, Ana *et. al*. Tendências em recursos humanos. Porto alegre: Multimpressos, 2001.

SANTOS, Aleksandra Pereira. **Reflexões e práticas de Gestão por Competênci as: limites e possibilidades**. *In*: 4º CONGRESSO SOBRE GESTÃO DE PES SOAS NO SETOR PÚBLICO PAULISTA – 2015. Eixo temático: Quais as li mitações efetivas e quais as possibilidades da gestão por competências no setor público? Disponível em: https://youtu.be/IF45zhhPvrw: Acesso em: 13 de maio de 2020.

TACHISAWA, T. et. al. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada as estrat égias de negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.