

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO BANCO DE OLHOS DA CIDADE DE SOROCABA (BRASIL): METODOLOGIA DO INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL

Regina Elizabeth Gonçalves Zanutto

reginazanutto@gmail.com

Faculdade Anhanguera de Sorocaba.

Cláudio José Stefanini

claudio.stefanini@hotmail.com

Universidade Anhembi Morumbi e

Programa de Doutorado em Administração da FEI/SP.

Resumo

A gestão de pessoas vem ganhando notoriedade e importância nas organizações continuamente. Identificar as competências e poder gerenciá-las de forma correta é um tema atual e que pode introduzir um diferencial competitivo nas organizações que a implementam. O presente artigo teve como objetivo principal descrever o mapeamento das competências organizacionais realizada em um hospital de especialidades no interior de São Paulo (Banco de Olhos de Sorocaba). Utilizou-se a metodologia do Inventário Comportamental, todos os departamentos da organização foram envolvidos na pesquisa, com uma amostragem mínima de 10% de cada função totalizando 95 entrevistas, identificou-se inicialmente 21 competências e 91 indicadores, a partir destes resultados foi feito o refinamento dos resultados, onde identificou-se por meio deste mapeamento a possibilidade da reestruturação dos Recursos Humanos por meio da Gestão por Competências criando-se ferramentas de seleção e avaliação de desempenho. Fica evidente que esta metodologia participativa gera resultados positivos na Gestão por Competências, pois os colaboradores sentem-se representados e ouvidos. O presente trabalho adiciona a literatura emergente de Gestão de Pessoas especialmente na Gestão por Competências.

Palavras-chave: Gestão por Competências, Inventário Comportamental, Mapeamento de Competências, Banco de Olhos, Gestão Participativa.

Abstract

The management of people has continued to grow in recognition and importance in organizations. A current theme is the identification of skills and the power to manage them correctly, which leads to competitive advantages amongst organizations that implement people management programs. The main objective of this article is the mapping of organizational competencies performed in a specialty hospital in São Paulo countryside (sorocaba eye bank). Using a behavioral inventory methodology, all departments of the organization were involved in the research, with a minimum sample of 10% from each position, totalling 95 interviews in all. Initially, 21 skills and 91 indicators were identified, from which results were refined, and through which this mapping identified the possibility of restructuring human resources via skills management by creating tools for selecting and evaluating performance. It is evident that this participative methodology generates positive results in skills management, as employees feel represented and heard. this study adds to emerging literature in people management and human resources management, especially with regards to skills management.

Keywords: Skills Management, Behavioral Inventory, Skills Mapping, Eye Bank, Participatory Management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no trabalho é um tema de muito questionamento nas organizações, principalmente quando se fala em ferramentas para avaliar o desempenho profissional onde a mensuração desses instrumentos costuma levar a conflitos.

Considerando-se as mudanças nas relações empresa/colaboradores e nas variáveis do mercado de trabalho, fica clara a necessidade de uma gestão participativa envolvendo todos os níveis do relacionamento.

Ao se analisar a constante busca das organizações por resultados e a intensa concorrência num mercado cada vez mais competitivo globalmente, deve-se pensar em ferramentas que integrem aprendizagem, estratégias empresariais, competências e indicadores quantitativos e qualitativos, ferramentas estas difíceis de serem encontradas.

Nas organizações hospitalares não é diferente, o ambiente, os objetivos, as necessidades são similares às apresentadas por organizações de qualquer outro setor, o que a diferencia é o mercado (serviços oferecidos). Tanto as organizações particulares como as públicas também foram e são afetadas pela globalização. Para os administradores, questões como bom atendimento, seguir normas de saúde com rigor, oferecer bons serviços a baixos custos, significam a busca pela excelência.

Essas preocupações levaram as organizações hospitalares a buscarem formas alternativas de gerenciar pessoas, melhorando o desempenho e atingindo metas organizacionais, uma destas formas de gestão de pessoas é a gestão por competências.

A gestão por competências é uma estrutura que proporciona o gerenciamento dos colaboradores de forma assertiva e mensurável com foco em resultados.

O presente artigo tem como questão principal responder a seguinte pergunta: Como a participação dos colaboradores pode ser significativa no processo de mapeamento das competências organizacionais na área da saúde?

Pode-se considerar que o objetivo geral deste artigo é mapear as competências organizacionais de um hospital de especialidade no interior de São Paulo (Banco de Olhos de Sorocaba) utilizando a metodologia do inventário comportamental.

Os objetivos específicos podem ser considerados três:

- 1- Identificar competências comportamentais e seus indicadores através da metodologia do inventário comportamental;
- 2- Construir a ferramenta para aplicação da avaliação de desempenho com foco em competência;
- 3- Ter subsídios para trabalhar com seleção por competência.

O presente trabalho foi organizado da seguinte forma, além desta introdução, na seção dois é apresentado o referencial teórico, em seguida na seção três é apresentada a metodologia, na seção quatro é abordado a análise dos resultados e a seção cinco as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Pessoas

Baseado na gestão participativa surge a Gestão de Pessoas, ou ainda a Gestão Estratégica de Pessoas, que visa o alinhamento das pessoas às estratégias da organização (Missão, Visão, Valores) e responder às demandas de um mercado competitivo, onde a tomada de decisão passa a ser descentralizada, grupos mais coesos e dinâmicos nas relações de trabalho.

Dutra (2007,16-17) aborda de forma muito clara a gestão de pessoas quando diz que deve ser integrada e deve atender tanto aos interesses da empresa quanto das pessoas que dela participem. O papel da empresa é oferecer o suporte necessário para que as pessoas possam apresentar o que têm de melhor.

As instituições hospitalares, também são afetadas pelas rápidas mudanças e exigências, vindas principalmente por parte do paciente, que cada vez mais exige um bom atendimento, melhores serviços, baixo custo e o cumprimento das normas da saúde.

Apesar da área da saúde ainda estar "atrasada" na área de gestão de pessoas, quando comparada à indústria, já existe uma preocupação em buscarem novas formas de gerenciar pessoas, melhorando o desempenho e atingindo as metas organizacionais.

De acordo com Dutra (2007), a gestão de pessoas divide-se em:

- Recrutamento e seleção: provir recursos humanos;
- Integração e análise de cargos: aplicar recursos humanos;

- Treinamento e desenvolvimento: desenvolver recursos humanos;
- Benefícios e relações trabalhistas: manutenção dos recursos humanos;
- Sistemas de informações de RH: monitorar recursos humanos.

Pode-se dizer que o principal e mais complexo modelo de Gestão de Pessoas atualmente é a Gestão por Competências.

2.2. Competência

Quando se aborda o tema competência pode-se afirmar que os verbos como: saber agir, saber aprender, arranjar recursos, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Existem diversas definições de competências, descritas de formas diferentes, com sentidos muito próximos, como demonstram os quatro exemplos abaixo:

1- "um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento" (Rabaglio *apud* Parry, 2006).

2- "é um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho" (Gramigna *apud* Domingos, 2007, 27).

3- "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (Fleury e Fleury, 2001, 188.).

4- "conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e consequentemente nos resultados atingidos"(Leme *apud* Rabaglio, 2006,17) .

A partir das definições descritas, Leme, 2006,17 extrai o que chamamos de "Pilares das Competências", conhecidos também por três letras, CHA:

- Conhecimento
- Habilidade
- Aatitude

O Conhecimento é o "saber", geralmente aprendido nas escolas, ou seja, de forma didática.

A Habilidade é o "saber fazer". Na psicologia existem formas de medição das diferentes habilidades, como: numéricas, espaciais, coordenação motora fina, musicais, dentre outras, que podem ser tanto genéticas quanto adquiridas (desenvolvidas).

A Atitude pode ser descrita como o "querer fazer", sendo esta a competência mais difícil de ser mensurada, visto que devemos levar em conta as condições emocionais, sociais e organizacionais do indivíduo. Temos que considerar que, tratando-se de comportamentos, estas competências necessitam de indicadores bem definidos para serem avaliadas e mensuradas sem interferências subjetivas e pessoais do avaliador, diferente do conhecimento e da habilidade que podem ser medidas de forma exata e não subjetiva, por métodos convencionais de avaliação.

Neste trabalho teremos como foco principal o levantamento das competências comportamentais organizacionais, que nada mais é que saber quais os comportamentos essenciais para o bom funcionamento de determinada organização, ou seja, que tipos de atitudes os colaboradores dessa empresa precisam apresentar para estarem compatíveis com a Missão, Visão e Valores determinados para a organização, através de seu planejamento estratégico.

2.3. Gestão por Competência

Segundo Leme (2006,10) com as exigências da Norma ISO, a partir da versão 2000, deu-se início a uma série de exigências relacionadas à gestão de pessoas. Dentre essas exigências pode-se citar:

- Determinação de competências necessárias à função;

- Fornecer treinamentos e/ou planos de ação definidos e justificados;
- Avaliar resultados das ações executadas (eficácia);
- Criar e manter registros de educação, treinamento, habilidades e experiência;
- Planos de sucessão eficazes;
- Detectar habilidades gerenciais, dentre outros.

A partir dessas exigências, chegou-se à conclusão que os sistemas tradicionais de gestão de pessoas, treinar, avaliar, selecionar e remunerar já não eram suficientes. É aqui que surge a chamada "Era das competências" onde todos os subsistemas da área de Recursos Humanos sofrem reestruturações a partir da gestão por competências.

Tanto a implantação como a manutenção da gestão por competências é um processo que precisa do envolvimento de toda a empresa, começando na direção.

Leme (2006, 11,12) descreve de forma simples e clara a Gestão por Competência:

"... saber os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes ou os Comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados".

2.4. Aplicação da Gestão por Competência

Ao abordar o tema gestão por competência, refere-se à sua utilização em todos os subsistemas de Recursos Humanos (RH). Pode-se dizer que se trata de um processo contínuo, que se inicia no levantamento das estratégias organizacionais (Missão, Visão, Valores). A partir dessas estratégias define-se indicadores de desempenho no nível organizacional e identificar as competências referentes a esses indicadores, as quais são necessárias para o desempenho esperado dentro da organização. Leme *apud* Carbone, Brandão e Leite (2006,24) ressaltam que encontrar as competências organizacionais constitui uma das tarefas mais importantes do processo, fase esta ao qual se refere o presente artigo.

Após o mapeamento das competências organizacionais pode-se identificar o chamado *gap* (lacuna) de competência, pois já se identifica o que a organização necessita e o que seus colaboradores têm a oferecer. A partir dessas informações já é possível estruturar a gestão de RH voltado à gestão por competência, onde os seus subsistemas serão criados a partir de informações mensuráveis.

2.5. Treinamento e Desenvolvimento por Competência

Um dos subsistemas de RH que mais se beneficia da gestão por competência é o Treinamento e Desenvolvimento.

Na Gestão de Pessoas nem sempre se podia avaliar a "real" necessidade de um treinamento, pois tínhamos recursos apenas para medir os Conhecimentos e Habilidades ficando o "A" do CHA (Atitude) sem mensuração. Muitas vezes as pessoas eram colocadas em cursos que não tinham real necessidade e sua eficácia era duvidosa.

Quando se fala em GAP, na gestão por competência, sabemos exatamente, matematicamente, qual é a necessidade do indivíduo e, assim sendo, temos ferramentas para decidir treinar realmente quem precisa ser treinado, no que precisa ser treinado e no momento certo. Isto trás melhores resultados e colaboradores mais comprometidos. Se soubermos o que a empresa necessita, o que o colaborador tem a oferecer e o que precisa aprender teremos mão de obra cada vez mais qualificada e melhor produtividade, pois as ações de treinamento serão mais efetivas e assertivas.

2.6. Seleção por Competência

O grande desafio do RH é alinhar uma cultura cada vez mais diversificada com os objetivos organizacionais. Ao profissional de Recrutamento e Seleção não basta utilizar recursos apenas para

contratar o candidato ideal, mas sim procurar nesse profissional seus valores e analisar se estes são compatíveis com os da sua organização.

A Seleção por Competência deve ser utilizada de forma estratégica, ou seja, ser realizada também de acordo com o MVV (Missão, Visão, Valores) e o mapeamento das competências organizacionais e das funções.

Quando se fala, no processo seletivo, em identificar no candidato evidências de comportamentos, significa dizer que estamos identificando a presença ou ausência de competências comportamentais (Leme, 2007,79).

A metodologia do Inventário Comportamental nos ensina a fazer o "roteiro de entrevista" utilizando os indicadores levantados durante o mapeamento. São quatro os itens a serem considerados na formação desse roteiro:

- 1- Missão, Visão e Valores definidos;
- 2- Mapeamento das competências da função;
- 3- Descrição dos cargos;
- 4- Mapeamento das competências da função.

Evidente que o processo seletivo não fica restrito à entrevista por competência, mas sua aplicação nos garante elevada probabilidade de acerto do processo.

2.7. Avaliação de Desempenho com Foco em Competência

A Avaliação de Desempenho pode ser definida como processo para julgar as qualidades profissionais (potencial) das pessoas e o quanto as mesmas contribuem para a organização. Essa medição é feita através das tarefas que desenvolvem metas e resultados alcançados (Leme, 2006).

Se levarmos em conta que o CHA se relaciona com o desempenho isto significa que ele sozinho não é o desempenho. Leme (2006, p.10) nos mostra que fazer avaliação técnica e comportamental e utilizá-la como desempenho é um erro que muitos cometem. Ele mostra que devemos traduzir como avaliação o que o colaborador “efetivamente entregar para a organização”.

Neste modelo esta “entrega” pode ser traduzida por meio de quatro perspectivas básicas do desempenho: Técnica, Comportamental, Resultados e Complexidade. Dependendo da organização outras perspectivas também podem ser agregadas, como Responsabilidade Social e Ambiental.

Utilizando ainda a metodologia do inventário comportamental chega-se a Avaliação de Desempenho que pode se dar em diferentes níveis:

- 1) Auto avaliação: onde o colaborador faz sua avaliação.
- 2) Superior Imediato: esta avaliação é feita pelo
- 3) Entre os pares
- 4) 360° - junção das anteriores

A ferramenta de Avaliação de Desempenho pode ser útil para movimentar outros subsistemas de RH, pois a partir dos resultados alcançados nesta avaliação podemos ter subsídios para treinar quem precisa ser treinado e efetivamente no que precisar ser treinado; remunerar de acordo com o desempenho (entrega) do colaborador; promover pessoas tanto horizontalmente como verticalmente; dar feedback com precisão; reter talentos, dentre outros.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aqui descrita é de autoria de Leme (2006). Este método pode ser aplicado em empresas de qualquer porte, em todos os níveis da organização, de forma rápida e simples. É voltado para a realidade da empresa.

O método denominado de Inventário Comportamental é composto de cinco etapas:

3.1. Eleger Amostras da Rede de Relacionamento

Devem ser eleitos representantes de cada função. O ideal são amostras de 10% de cada função, todos os departamentos da organização fizeram parte da amostragem. Neste trabalho fizeram parte da amostragem 95 pessoas de um hospital de especialidade do interior de São Paulo (Banco de Olhos de Sorocaba).

O Banco de Olhos de Sorocaba (BOS) é uma instituição filantrópica de referência Nacional e Internacional em captação de córneas. O Grupo BOS, como é conhecido, possui um complexo hospitalar especializado em oftalmologia, atendimento em otorrinolaringologia e residência médica. O Banco de Olhos especificamente, mantém funcionários em grandes hospitais de São Paulo para captação de córneas, as quais são analisadas, preparadas e disponibilizadas através da Central Nacional de Transplantes. Trata-se do primeiro Banco de Olhos a adquirir a certificação ISO 9000.

Para este trabalho as pessoas foram selecionadas de forma aleatória e convidadas a participarem do processo. Dentre os setores que participaram podemos citar: enfermagem, administrativos, atendimento, limpeza, copa, almoxarifado, superintendência, recursos humanos, SAC, Banco de Olhos, controladoria, faturamento, compras, qualidade, TI.

3.2. Coleta de Indicadores

Nesta etapa foram feitas apresentações, com grupos de 20 pessoas cada com duração aproximada de 01h30min onde foram dadas explicações sobre a finalidade do trabalho, a importância da participação dos escolhidos, definição do significado de competências técnicas (conhecimento/habilidade) e comportamentais (atitudes).

Após as definições podemos dizer que a reunião foi dividida em oito etapas:

- a) Conscientizar as pessoas que irão responder o formulário. Nesta etapa foi utilizado um formulário simples contendo os campos “GOSTO – NÃO GOSTO – IDEAL SERIA”.
- b) Não haveria limites de comportamentos a serem registrados.
- c) Cada participante receberia uma única lista (formulário).
- d) Os formulários não seriam identificados nem por quem o preenchia e nem sobre quem era o comportamento citado.
- d) Não seria necessário escrever novamente um comportamento caso já estivesse relacionado.
- e) A reflexão deveria ser feita sobre TODAS as pessoas com as quais o colaborador se relacionasse.
- f) Preenchessem os campos do formulário com frases simples (curtas) contendo um verbo, uma ação e a situação onde a ação se aplicaria (ex: Saber falar com as pessoas mesmo em situação de stress).
- g) Deveriam considerar a Missão, Visão, Valores, erros e acertos.

A idéia é obter uma lista de competências e seus respectivos indicadores, que traduzem a conduta do Comportamento Ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua Missão, Visão e Valores.

Todos os indicadores levantados representarão 100% do que a organização precisa em nível de competências.

3.3. Consolidar o Resultado

Após a coleta, as colunas “não gosto” e “o ideal seria” foram reescritas com frases:

- No infinitivo;
- De forma afirmativa;
- No sentido do ideal para a organização;
- Eliminando as duplicadas ou de mesmo sentido.

3.4. Associar cada frase a uma Competência

Após consolidar os resultados já tínhamos as competências mapeadas e seus respectivos indicadores, sendo que cada competência teve no mínimo três e no máximo sete indicadores. Estes indicadores passaram a representar os pontos que seriam avaliados em cada competência.

Neste caso foram 21 competências mapeadas e 91 indicadores conforme indicado na Tabela 1.

Em seguida estas competências e indicadores passaram por um processo de validação (confirmação) dos resultados.

3.5. Validação

Foi formado um “comitê de validação” onde pessoas estratégicas (neste caso foram sete pessoas) dentro da organização foram convidadas a participar.

A finalidade desta tarefa é confrontar a lista de Competências e seus respectivos indicadores mapeados com a Missão, Visão e Valores da organização, podendo esta relação ser alterada acrescentando indicadores e/ou competências.

Nesta etapa as pessoas são colocadas em uma sala e todas as competências são definidas segundo o dicionário. Em seguida são avaliados todos os indicadores de cada competência para saber se as descrevem com clareza.

Ao final do processo, que necessariamente precisa acontecer em sessão única que, neste caso foi de 4 horas, já tínhamos as competências que definiam a organização.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme demonstrado na Relação 1, foram 21 competências levantadas e cada uma delas com um determinado número de indicadores que refletiam fielmente o “negócio” da instituição, ou seja, serviços na área de saúde.

Relação 1: Competências e indicadores mapeados.

COMPETÊNCIAS	NÚMERO DE INDICADORES
Liderança	06
Relações Interpessoais	06
Atenção Concentrada	03
Comunicação	07
Foco no Cliente	06
Flexibilidade	04
Auto Desenvolvimento	03
Ética Profissional	04
Comprometimento	06
Análise Crítica	04
Foco no Negócio	03
Trabalho em Equipe	06
Profissionalismo	06
Dinamismo	03
Organização	03
Iniciativa	04
Visão Sistêmica	03
Empreendedorismo	04
Cultura da Qualidade	05
Planejamento	04
Tomada de Decisão	03

Foi interessante perceber que dentre a maioria dos indicadores apontados, a referência à qualidade no atendimento aos clientes ficou muito evidente, em frases do tipo:

- Apresenta qualidade no que faz independente de certificação.

- Evita reincidência de problemas através do planejamento das ações.
- Auxilia na busca de alternativas.
- Resolve os problemas mesmo em situações de stress.
- Está sempre disposto a ajudar.
- Promove o crescimento da equipe focado no futuro da instituição.
- Sabe manter sigilo profissional.
- Sabe atender com agilidade e eficácia.

Também se notou que os indicadores estavam relacionados com a Missão, Visão e Valores da instituição. Podemos citar como exemplo:

- Está comprometido com a instituição agindo com boa vontade.
- Busca novos conhecimentos com frequência.
- Direciona suas atitudes para os objetivos e metas da instituição.
- Conhece o macro fluxo do trabalho.

A comissão de validação deixou clara sua satisfação nos resultados, pois as competências encontradas retratavam com precisão o perfil e a qualidade buscados pela instituição.

As mesmas frases que formaram a relação dos indicadores serviriam para compor a avaliação de desempenho. Para tal bastou apenas transformá-las em frases interrogativas, como por exemplo:

- Busca novos conhecimentos com frequência?

Nesta fase trabalhamos com todos os indicadores na interrogativa e sem identificar a qual competência faziam referência.

Todos os colaboradores foram avaliados, os resultados mensurados e a partir deles criados planos de ação individuais.

O mesmo processo pode ser utilizado para seleção por competências, pois aqui já temos definidas as competências fundamentais para a instituição dentro de cada uma das funções. Nesta fase já temos como definir com precisão o perfil de cada colaborador e direcionar o processo de entrevista baseado nas competências definidas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi contribuir para a compreensão do conceito de competência e aplicar a metodologia do inventário comportamental para mapear as competências na área da saúde, especificamente no Banco de Olhos de Sorocaba, com a participação dos próprios colaboradores.

Este trabalho foi o ponto de partida para uma Gestão de Recursos Humanos por Competências no maior Banco de Olhos do Brasil. Seus resultados contribuíram para um melhor entendimento e direcionamento das medidas a serem adotadas referentes às pessoas que trabalham na instituição.

Pode-se dizer que a participação dos colaboradores foi realmente um fator de grande relevância, pois os resultados obtidos foram fiéis aos objetivos organizacionais.

Ficou claro que foi possível dar o primeiro passo para a gestão por competências. Também ficou claro que o fato de ser uma instituição de saúde em nada difere de outras organizações, pois em qualquer lugar as empresas são formadas de pessoas que servem pessoas (clientes).

Pode-se afirmar que neste caso, a participação dos colaboradores foi altamente positiva, pois nas competências mapeadas pudemos ter um retrato fiel dos objetivos da instituição e do perfil de profissional que deve fazer parte dela.

Este trabalho contribui para o aprimoramento da aplicação da gestão por competência em organizações, especialmente em um tipo de organização pouco estudada (setor de saúde) sob o

ponto de vista da gestão. Recomenda-se para estudos futuros o enfoque qualitativo com entrevistas em profundidade visando ampliar o conhecimento coletado.

REFERÊNCIAS

BERTELLI, S.B. **Gestão de Pessoas em Administração Hospitalar**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualimark Editora Ltda, 2004. 230p.

BRANDÃO, H.P.; ZIMMER, M.V.; PEREIRA, C.G.; MARQUES, F.; COSTA, H.V.; CARBONE, P.P.; ALMADA, V.F. **Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**, RAP – Rio de Janeiro 42(5): 875-98, set/out. 2008. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=653 >. Acessado em julho de 2012.

DUTRA, J.S. **Gestão por Competências**, 7 Ed. São Paulo: Editora Gente, 2007. 120p.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**, RAC, Edição Especial 2001: 183 – 196. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf . Acessado em julho de 2012.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**, 2.ed. São Paulo: Financial Times Prentice Hall, 2007. 256 p.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualimark Editora Ltda, 2005.188p.

_____. **Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: Guia Prático do Processo Seletivo para Redução da Subjetividade e Eficácia na Seleção**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualimark Editora Ltda, 2007.176p.

_____. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: a Base para Remuneração por Competências**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualimark Editora Ltda, 2006.136p.

_____; VESPA, M. **Gestão do Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard: Integração dos Instrumentos da Gestão do Desempenho Humano com as Estratégias Empresariais**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualimark Editora Ltda, 2008.184p.

RABAGLIO, M.O. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**, 2.ed. Rio de Janeiro: Qualimark Editora Ltda , 2006. 120 p.