

Capítulo

7

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE IMPLEMENTAÇÃO NA HODIERNIDADE



GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE IMPLEMENTAÇÃO NA HODIERNIDADE

PERFORMANCE MANAGEMENT BY COMPETENCES: CHALLENGES AND POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION IN OUR DAYS

Claudinei Schultz¹

Resumo: Os avanços da tecnologia da informação, bem como o crescimento desenfreado das organizações criaram um ambiente imprevisível para os gestores da atualidade, ao mesmo tempo em que possibilitaram o aparecimento de novas e modernas ferramentas de gestão, bem como diversos estudos no sentido de buscar domar esse cenário um tanto quanto caótico. Um dos modelos de gestão que parece mais razoável a cumprir este ensejo é o da Gestão de Desenvolvimento por Competências, porquanto baseia-se em um modelo vivo e adaptativo, capaz de suportar e abarcar mudanças, conviver com as mesmas e tirar proveito delas, visto que trata-se de modelo construtivo, que leva em consideração as peculiaridades do gerenciado, explorando suas potencialidades e corroborando com as expectativas da organização. Metodologicamente foi realizada uma pesquisa explicativa, através de análise bibliográfica e de análise puramente qualitativa, especialmente no sentido de analisar possíveis dificuldades e perspectivas na aplicação de um modelo de gestão de desempenho baseado nas competências do indivíduo, enquanto ser e enquanto organização.

Palavras chave: Gestão. Competência. Modernidade.

¹ Especialista com MBA em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER). Especialista em Filosofia e Teoria do Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Gerente Administrativo no Banco do Estado do Espírito Santo (Baneses)

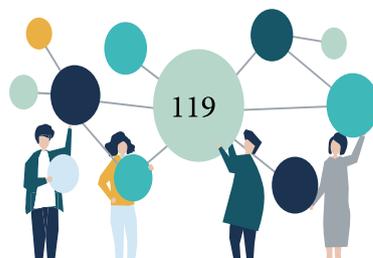


Abstract: The advances in information technology, as well as the unbridled growth of organizations, have created an unpredictable environment for today's managers, at the same time that they have enabled the emergence of new and modern management tools, as well as several studies in order to seek tame this somewhat chaotic scenario. One of the management models that seems more reasonable to fulfill this opportunity is the Development Management by Competencies, as it is based on a live and adaptive model, capable of supporting and embracing changes, living with them and taking advantage of them, in order to that it is a constructive model, which takes into account the peculiarities of the managed, exploring its potential and corroborating the expectations of the organization. Methodologically, an explanatory research was carried out, through bibliographic analysis and purely qualitative analysis, especially in order to analyze possible difficulties and perspectives in the application of a performance management model based on the individual's competences, as a being and as an organization.

Keywords: Management. Competence. Modernity.

INTRODUÇÃO

Com a chegada do paradigma pós-moderno, vislumbra-se a necessidade de se pensar em novos contornos que possam ser capazes de abarcar todo o ritmo de movimento acelerado das novas organizações, possibilitando gerir toda a complexidade advinda deste contexto, com todas as suas facetas tecnológicas, sem deixar, porém, de considerar a importância do capital humano que forma a engrenagem por detrás do sucesso que se busca com a implementação de um negócio. Dentro deste universo, recheado de possibilidades, muito se discute acerca da gestão por competências, estando este modelo em um patamar de evidência, por permitir um engajamento de destaque entre os setores



da empresa, além de privilegiar as características individuais de cada sujeito, buscando aprimorá-las e realizar a correção de eventuais falhas, através do alinhamento estratégico entre a gestão de pessoas e os objetivos da organização, o que possibilita o alcance de uma vantagem competitiva relevante, dada a troca de conhecimentos ímpar obtida com o engajamento de todos os personagens da empresa, desde o diretor até os setores puramente técnicos.

Com o desenvolvimento deste artigo, busca-se revelar os principais desafios para a implementação de um programa de gestão de desempenho por competências em empresas nos tempos atuais, analisando os pressupostos de aplicação de um modelo de gestão de desempenho por competências que possam ser ensejadores de facilitação ou dificuldade na organização das empresas.

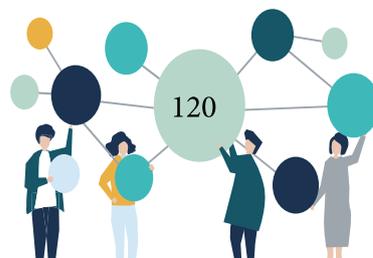
Na primeira parte do trabalho, o espaço será destinado a analisar o conceito de competência, a evolução de sua aplicação, as diferentes conceituações e concepções, além de dividi-las em individuais e organizacionais, já mais voltadas ao âmbito de aplicação nas organizações.

Em um segundo momento, o foco voltar-se-á para o trabalho com a gestão de pessoas, mas especificamente, com a gestão de desempenho e, a gestão de desenvolvimento por competências, momento em que serão analisadas suas peculiaridades, vicissitudes, perspectivas e desafios contemporâneos, além de suas contribuições no pleno desenvolvimento e crescimento de uma organização.

Por fim, vale salientar que, por propor-se a estudar o novo, este trabalho apresenta-se como tarefa árdua e envolve ter a ciência de que se ingressa em campo nebuloso e flerta-se com a dúvida. Porém, o relevo da matéria e os reflexos positivos que seu estudo e aplicação podem ter justificam a aventura, cujos frutos, indubitavelmente, transpassarão o campo acadêmico, atingindo o cerne de questões cruciais neste ambiente tão imprevisível em que se encontram mergulhadas as organizações.

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Delimitando competência



O termo competência, cujo surgimento é atribuído ao fim da idade média, aparece, inicialmente, ligado ao contexto jurídico, sendo, posteriormente incorporado ao contexto das organizações, com o advento da Revolução Industrial, para designar a característica de uma pessoa que possui capacidade de realizar um trabalho específico (KOPS, SILVA e ROMERO, 2013).

Em se tratando das primeiras noções do termo competência, ressalvadas as puramente voltadas ao campo do Direito, pode-se perceber um contorno mais prático, relacionado meramente a um saber fazer algo, seguindo fidedignamente o contexto histórico da época (Revolução Industrial), onde a maciça força de trabalho era basicamente trabalho corporal. Nesse sentido, existia alguém que, não raras vezes, dava ordens e não sabia fazer e, alguém que sabia fazer e o fazia meramente porque era ordenado. Assemelhava-se à Visão mecanicista ou reducionista dos modelos de gestão proposta por Fayol².

No paradigma pós-moderno, o rompimento com muito do que compusera o acervo do pensamento humano na etapa predecessora é gritante. No contexto da gestão nas organizações, conceber uma definição de competência atrelada puramente a um saber fazer, mecânico e enferrujado passou a ser completamente descabido, ao passo que, cada vez mais, o profissional passou a ser visto de uma forma holística, muito mais que uma mera engrenagem da organização, conquanto esta deixou de ser vista como um robô, uma máquina, para assumir a concepção de um ser vivo, evoluído e evoluindo, sendo esta noção incorporada por aqueles que formam as organizações, seres atuantes, cujas relações passaram a ser de interdependência. O antiquado arquétipo referenciava, inclusive, sua visceral contradição, buscando criar máquinas cada vez mais humanas, ao mesmo tempo em que tornava humanos mais mecanizados.

Dentro deste ambiente, uma definição de competência bem alinhada com os propósitos hodiernos das organizações é proposta por Davis, citado por Kops, Silva e Romero, 2013, p.112:

2 Grande pensador da Teoria Clássica da Administração que tratava a gestão e administração como algo mecânico, onde um dava ordens e outra sistematicamente as cumpria por questões de autoridade.



As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.

Já Perrenoud (2000) estabelece que a competência tem relação com como a aplicação adequada e criativa, de maneira rápida e eficiente de uma multiplicidade de recursos cognitivos, englobando experiências, atitudes, percepção, raciocínio, lógica, habilidades manuais, ou seja, a aplicação de todo o arcabouço do qual dispõe o indivíduo para solucionar uma demanda a ela atribuída.

Em outras palavras, competência está intimamente ligada a competir, ser um indivíduo conectado com os ideais da organização, um ser participativo, que sugere e cria, que aplica e critica, um ser que interage com os demais, buscando sempre o aperfeiçoamento.

Competências individuais

De acordo com Le Boterf (1995), citado por Fleury e Fleury (2001) a competência individual encontra-se num patamar de múltiplas facetas, donde emergem a face pessoal (a história de vida e convívio social do indivíduo), a face educacional e a face profissional, que mescladas formam um todo com aquilo que o indivíduo é capaz de realizar. Não se trata meramente de um armazenamento de conhecimentos e experiências, mas tem ligação direta com a capacidade de avaliar e saber agir com responsabilidade. Esta individualidade não é repassada, é peculiar e somente pode ser integrada.

As competências individuais devem ser advindas das competências organizacionais, denotando uma gama de conhecimentos, habilidades e atitudes que nortearam uma equipe para a consecução de um objetivo de trabalho da forma mais eficiente e eficaz, sempre tendo como ponto visceral



o planejamento estratégico da organização (KNAPIK, 2012).

Esta é a linha de pensamento defendida por Dutra (2008):

O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente”. Portanto algo de fácil compreensão por parte das pessoas, sendo que, há dificuldades na influência mútua, que compreende a mudança das competências organizacionais e as atividades no dia-a-dia. (DUTRA, 2008, p. 24).

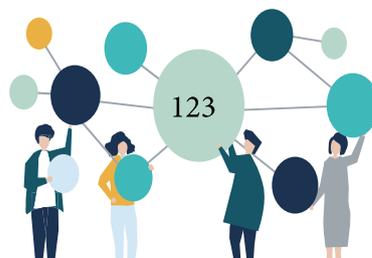
O alinhamento entre as competências individuais e as competências organizacionais delinea o propósito da empresa. O perfeito engajamento entre estas premissas é conseguido através do planejamento estratégico.

Competências Organizacionais

De acordo com as contribuições de Knapik (2012), é através do desenvolvimento das competências e da articulação dos recursos que é possível desenvolver a estratégia organizacional, dando grande ênfase na relevância do desenvolvimento das potencialidades individuais, no intuito de que assimilem e suportem as estratégias organizacionais.

Em 1990, os artigos escritos por Prahalad e Hamel despertaram a curiosidade do mundo acadêmico e dos CEO's das maiores organizações do mundo. Ao escrever sobre as core competences, os autores apontaram soluções que atingiriam o cerne da competitividade, originalidade e resultado. As competências essenciais em uma organização, segundo eles, deveriam atender aos critérios de: oferecimento real de benefícios aos consumidores, difícil imitação e acesso a diferentes mercados (KNAPIK, 2012).

Nesse sentido, uma competência no novo cenário seria uma habilidade de adaptação, origi-



nalidade e criação, em um cenário onde o caótico parece a cada dia mais comum, principalmente com os avanços em frenesi da tecnologia da informação.

Um exemplo de core competencies é a logística do Sedex 10. Vejamos: é um real benefício aos seus usuários, percebido como um diferencial dos Correios, difícil de ser imitado por um concorrente e abre portas para novos mercados e uma competência organizacional que tem destaque competitivo e agrega valores aos Correios (KNAPIK, 2012, p. 166).

Em que pese a sapiência da autora, a permissiva da discussão permite discordar da exemplificação. Na verdade, parece-me o completo oposto. Como um monopólio estatal, não haveria margem para qualquer concorrência. Pode-se falar que haja um real benefício aos consumidores com a entrega rápida proposta pelo Sedex 10? É inegável, ressalvadas aqui quaisquer falhas no cumprimento dos prazos pela empresa na atualidade. Contudo, não se pode afirmar que o sobredito benefício é advindo de uma estratégia de difícil imitação, ao passo que não há margem para concorrência com o monopólio do Estado. Acredito que, uma pertinente exemplificação, em tempos atuais, seriam as fintechs do ramo financeiro, como é o do Nubank, cujo modelo de gestão e propósito diverge de tudo o que se conhece quando se trata de instituição bancária, oferecendo benefícios a seus clientes e trilhando caminhos capazes de acessar infinitas possibilidades de mercado.

É linha que parece seguir Bitencourt, 2005, p. 101, quando delimita que:

Competência é um fenômeno organizacional emergente da implantação de recursos, apresentada por indivíduos e grupos enquanto definem e resolvem problemas em diferentes níveis de uma organização. É o produto da organização enquanto um sistema completo, orientado pela aprendizagem e prática de indivíduos e grupos interagindo dentro do sistema estrutural e cultural da organização, bem como com o ambiente externo. Quando inter-relacionada à



estratégia, pode confluir em benefícios diretos para a organização.

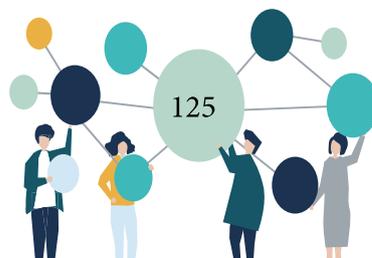
A gestão de desempenho por competências

Gerenciar pessoas encontra-se dentre uma das tarefas de maior complexidade que sempre existiu dentro das organizações. Lidar com pessoas, indivíduos com diferentes experiências, sonhos, perspectivas, frustrações e expectativas perpassa por entender que o ser humano é um ser volátil, peregrino, dotado de uma efemeridade calcada em anseios sociais, familiares e do seu próprio eu, muitas vezes um tanto quanto contraditório. Traçar uma estratégia de gestão que possa dar conta de tamanhas diferenças entre uma equipe desenha-se, então, como uma árdua tarefa.

Dentre os diversos modelos de gestão já aplicados nas organizações ao longo dos anos precedentes, desde o simplismo Taylorista (competência para o cargo), o panorama de gestão que mais demonstra estar adequado a lidar com o cenário caótico da hodiernidade, bem como com as vicissitudes do ser humano é o de Gestão de Desenvolvimento por Competências.

O autor Rebaglio (2008) estabelece que a gestão por competências é um conjunto de ferramentas práticas, com indicadores práticos, sensíveis e mutáveis, de fácil manejo e que possibilita à empresa operacionalizar a gestão de seu capital humano com clareza, buscando sempre o desenvolvimento humano integral. Para Knapik, 2012, p. 165:

O modelo de gestão por competências 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, porque são as pessoas que desenvolvem as tecnologias e as fazem funcionar, que constroem relacionamentos, que transformam as metas em uma ação realizada com sucesso e, ainda, que desafiam e buscam novos desafios.



No entendimento Carbone et al. (2005), para que se estabeleçam competências individuais alinhadas com as competências organizacionais através do planejamento estratégico, importante se torna trabalhar com bons indicadores de desempenho, utilizando-se de medidas de avaliação para realizar uma comparação entre o resultado obtido em confronto com o resultado esperado.

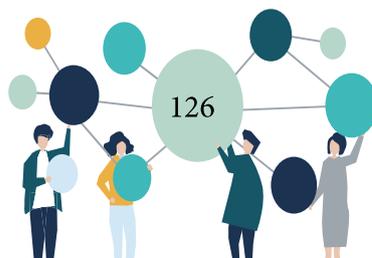
Levanta-se a questão da gestão de desempenho. Para Brandão (2001):

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (BRANDÃO, 2001, p. 38).

Ao desenvolver este conceito, o autor estabelece que, de nada adianta desenvolver competências em uma organização se não houver estratégias para gerenciá-las. Nesse sentido, as competências precisam ser mapeadas pormenorizadamente, criando-se um planejamento antecipado e atrelado ao MVVE (Missão, Visão, Valores e Estratégia) da empresa.

O mapeamento das competências deve levar em consideração a elaboração do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, que deve seguir algumas etapas, começando pela eleição da amostra de rede de relacionamentos, onde serão escolhidos alguns funcionários para a realização da pesquisa por amostra. Segue-se com a coleta dos indicadores, onde busca-se encontrar pontos frágeis, pontos fortes e sugestões ideais. Na terceira etapa é realizada a consolidação dos indicadores, onde se busca sintetizar as contribuições dos participantes do mapeamento em comportamentos esperados. Após, deve-se realizar a associação das competências aos indicadores e, por fim, validá-las, sendo possível e indicável, nesta fase, a inclusão da posição estratégica pela alta diretoria (KNAPIK, 2012).

Estabelecidas as premissas, discutidos os meios de avaliação, definidas as competências e o



processo da gestão do desempenho, o fator humano ainda será a chave para o sucesso ou não quando da aplicação da fórmula. Isso porque, conforme já ficou assentado nas linhas acima, entender uma competência vai muito além de definir uma habilidade para executar uma tarefa. Está ligado à forma com que esta habilidade é utilizada na prática da organização. Saber o que fazer não é nada quando não se sabe quando e onde fazer, mas, principalmente, por que fazer.

Desafio e perspectivas da gestão de desenvolvimento por competências no século XXI

Talvez o maior desafio de qualquer sistema desde sempre foi o próprio ser humano por detrás das cortinas. Por mais mecanizados ou informatizados que tendem a se tornar os sistemas, o ser humano sempre foi e será o motor e o freio para a roda girar. Quando se trata então dos desafios para um sistema que se propõe a gerir o próprio protagonista do desafio, as dificuldades passam a um nível de extrema peculiaridade. Como já asseverava Friedrich Nietzsche: “Nós, investigadores do conhecimento, desconhecemo-nos uns aos outros. E há uma forte razão: pois nunca nos procuramos, como havíamos de nos encontrar? ”.

O ser humano, com o passar do tempo, está mais conectado, mutável, instável. Acessa a tudo e a todos com alguns toques em aparelhos que cabem na palma de uma mão fechada. Cria organizações poderosas na garagem de casa, ao mesmo tempo que desmonta mausoléus que, em épocas anteriores, pareciam intransponíveis e inatingíveis.

A chegada da Era da Informação trouxe um novo contexto de administração e uma avalanche de problemas para as organizações. Pegou a maior parte das organizações totalmente despreparadas para a nova realidade. A velocidade e a intensidade das mudanças vão além do que se esperava. O diferencial entre o que as organizações estão fazendo e o que deveriam fazer tornou-se enorme e inultrapassável [...] (CHIAVENATO, 2003 p. 433).

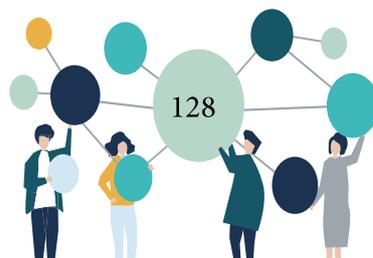


É desta maneira também que analisa o cenário atual Rocha Pinto et al (2007):

A distinção entre as empresas tradicionais e as novas organizações são as respostas que estas têm oferecido às pressões das mudanças no macroambiente organizacional. Essas respostas revelam a tentativa da mudança de escopo: do saber como fazer para o saber porque fazer. Nesse processo, a formação profissional passou do simples adestramento - treinamento para operação – para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunias sob o nome genérico de “ competências”. De tal mudança decorre hoje o grande desafio para a então área de treinamento e desenvolvimento: criar as condições para que o aprendizado contínuo seja estimulado diante da alteração do escopo de qualificação profissional.

A intensa ação da concorrência, na opinião de Machado (1994), impõe um novo modelo de gestão do processo produtivo: orientado tanto por uma sistemática racionalização de custos quanto pela busca de maior produtividade: esse modelo requer a aplicação de um profissional multiquificado capaz de atuar cognitivamente, em contraste com o trabalhador fordista, que tinha como uma de suas características principais a especialização. De tal profissional espera-se uma formação que privilegie o raciocínio lógico, a abstração, o aprender a aprender, além do aprender a fazer.

Dentre as dificuldades impostas para uma padronização de um modelo de gestão, onde englobado o de desenvolvimento por competências, está a imprevisibilidade causada pelos rápidos avanços do conhecimento, em especial, da tecnologia da informação. O profissional, até então acostumado



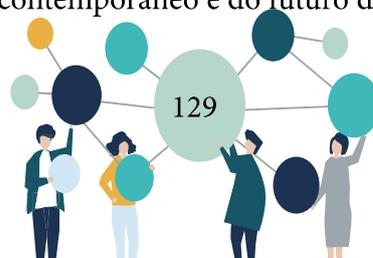
a gerir um sistema linear, previsível e estável, passa a estar à mercê de um panorama de mudanças constantes, gerenciando profissionais com acesso fácil ao conhecimento, conectados, desafiadores, questionadores, muito diferentes dos profissionais fordistas, adestrados, mecanizados. Estar preparado para entender e administrar o ordinário já não é o bastante. Torna-se necessária a capacidade de lidar com o extraordinário, com pessoas que são dotadas de “criatividade e coragem para se reinventar³”, seres que vão além do óbvio e, alçando voos mais altos podem, em conjunto, propiciar uma nova visão para a organização.

Se por um lado, o rápido avanço da tecnologia pode ser, de certa forma, o algoz da gestão de pessoas, a medida em que cria ambientes imprevisíveis e inesperados, a evolução e a automação dos sistemas propulsiona a criação de poderosas ferramentas de gestão, práticas e rápidas, facilitando e desburocratizando o trabalho do gestor.

Com essas mudanças e transformações, a tecnologia passa a constituir a principal ferramenta ou instrumento a serviço do homem e não mais a variável independente e dominadora que impunha condições e características tanto à estrutura como ao comportamento das organizações, como ocorria nas duas eras industriais anteriores. Tecnologia servil e escrava e não mais dominadora e desumana [...]. Na era da informação instantânea as coisas mudam rápida e incessantemente. A administração em uma economia globalizada torna-se um artigo de primeira necessidade e não é mais possível implementar estratégias de terceira geração para enfrentar os desafios da era da informação [...] (CHIAVENATO, 2003 p. 428).

A tecnologia também agrega ao profissional das novas organizações. O novo ser humano é conectado, tem acesso à informação na palma da mão. É criativo, questionador e busca entender o

3 Título de um dos cursos do Palestrante Murilo Gun voltado para empresas e organizações acerca da criatividade no ambiente contemporâneo e do futuro do trabalho.

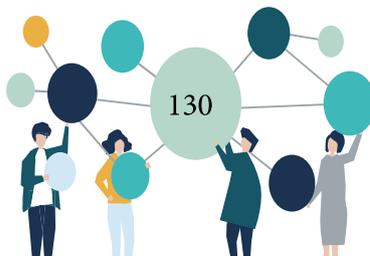


ambiente à sua volta, dando contribuições ímpares.

Esta característica de profissional também é notada por Rocha e Pinto et al (2007). Os autores destacam que o conhecimento e criatividade dos profissionais revela-se como um ingrediente necessário na busca da eficiência e qualidade do trabalho. Importante peculiaridade do novo profissional é a absorção de conhecimento e transmissão do mesmo, bem como trabalho em equipe. A obra destaca ainda o importante papel do líder, que funciona como catalisador e disseminador de conhecimento, o que possibilita uma convergência de conhecimento em produção, bem como de produção em conhecimento.

Sobre a liderança, o papel fundamental do líder na gestão de desempenho por competências é o da motivação do profissional. Como se trata de um sistema de gestão onde se busca extrair o melhor de cada indivíduo e convergi-lo em uma competência aproveitada na organização, a motivação desenha-se como fator essencial para que essa característica desabroche. No entendimento de Cavalcanti et al (2010), é importante que a liderança seja calcada em três importantes mecanismos de motivação, quais sejam: a expectativa, ou seja, a esperança de que vale a pena o esforço, porquanto ensejador de desempenho; a instrumentalidade, nada mais sendo do que o pensamento que o desempenho desencadeará uma recompensa e, finalmente, a valência, consubstanciada na percepção da importância da recompensa para o indivíduo. Trata-se de uma condensação de expectativas recíprocas, tanto do gestor no gerenciado, como vice-versa. Saber manejar essas condições, certamente trará o sucesso na gestão do ambiente e das pessoas.

Neste sentido, tendo em mente os desafios, o caminho, as perspectivas e a expectativa, uma boa gestão, calcada em princípios que busquem efetivamente aproveitar todas as potencialidades do ser humano em sua integralidade, como indivíduo e como parte de um todo é capaz de suplantar as barreiras que a modernidade das organizações impõe, cabendo ao gestor assumir o papel de líder e guiar sua organização em qualquer que seja o caminho.



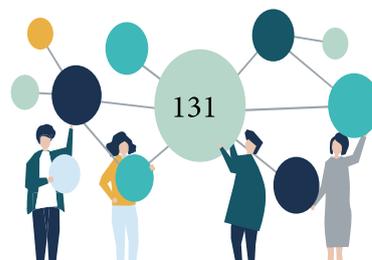
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando ao final deste trabalho de conclusão de curso, necessária se faz uma breve exposição dos resultados obtidos, no sentido de apresentar as conclusões advindas do estudo bibliográfico. No decorrer do estudo, ficou evidenciado que o termo competência evoluiu de acordo e em consonância com as noções que eram peculiares a cada época, desde a noção jurídica, passando pelas noções tayloristas e fordistas e chegando aos tempos modernos, onde assume uma posição muito além do saber fazer, consubstanciando-se no saber porque fazer.

Em todo o desenvolvimento do artigo buscou-se salientar acerca da importância da gestão de desenvolvimento por competências, porquanto ferramenta de gestão atrelada aos anseios das organizações da época atual, plenamente adaptada às transformações constantes advindas das evoluções tecnológicas e do conhecimento, conquanto sistema vivo e adaptável.

O relevo constatado sobre a discussão foi de extrema importância, especialmente no que tange à identificação dos principais desafios para a implementação do sistema de gestão de desenvolvimento por competências na hodiernidade, primordialmente no que toca às dificuldades impostas pelas peculiaridades próprias do ser humano e do frenesi desencadeado pela rapidez em que se desenvolvem novas organizações com diferentes estruturas e características ímpares. Importante destacar ainda que, houve constatação no sentido de que, este último ponto tratado como principal desafio – a evolução frenética da tecnologia, também se denotou como principal perspectiva, como grande ferramenta no auxílio da gestão de pessoas, baseado na premissa da criação de poderosos sistemas de gestão, automatizados e desburocratizados.

Portanto, após todas as análises e discussões dos assuntos correlatos ao tema, como, a delimitação de competência, suas classificações em individuais e organizacionais, uma breve reflexão sobre a gestão de pessoas, a gestão de desenvolvimento por competências, a gestão de desempenho e os desafios e perspectivas para a implementação do sistema, conclui-se que o esforço que aqui se



finda alcançou os objetivos a que se propôs, servindo como recanto de discussão de validade sobre o tema proposto, muito além de discussões meramente argumentativas repousadas no campo acadêmico, mas possíveis de estender laços ao mundo contemporâneo da gestão das organizações.

REFERENCIAS

BERGAMINI, C. W. Competência: a chave do desempenho, São Paulo, 2012.

BITENCOURT, C. C. Gestão de competências e aprendizagem nas organizações. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BRANDÃO, H; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE, jan./Mar. São Paulo, v 41, n 1. P. 8-15, 2001. Disponível em “<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>”. Acesso em 10/01/2018.

CAVALCANTI, V. L. S; CARPILOVSKY, M; LUND. M. Liderança e Motivação. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria da Administração. Ed. Compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, J. S. Competências: Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Editora Atlas S. A. 2008.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. São



Paulo: Atlas, 2001.

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

LOPES, A. O. et al.. O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. Revista Científica Eletrônica de Administração, ano VIII, n.14, p.4. Acesso em 05/01/2018.

MARTINS, D. F. L; MOREIRA, M. A. Análise da validade e utilidade do sistema de gestão de desempenho por competências em uma instituição financeira de Belém–PA. CODS-Coloquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade, v. 8, n. 1, p. 39-52, 2017. Acesso em 04/01/2018.

NIETZSCHE, F. W. 1844-1900. A genealogia da moral. Tradução de Mário Ferreira dos santos. 4. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

PERRENOUD, P. Dez Novas Competencias para Ensinar – Convite à Viagem. Porto Alegre, Artmed, 2000.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 8 ed. São Paulo: LTR, 2002.

REBAGLIO, M. O. Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ROCHA-PINTO, S. R. da. et al. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. (Série Gestão de Pessoas).



ROMERO, S. M. T. Gestão de pessoas; conceitos e estratégias/ Sonia Mara Thater Romero, Selma França da Costa e Silva e Lucia Maria Kops – Curitiba: Intersaberes, 2013.

