

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA NOVA PRÁTICA PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

\* TRENTO, Gilza

\* DEMARCO, Taisa Trombetta

### Resumo

Apresenta-se um estudo sobre a gestão de pessoas com foco em competências, com relevância no desempenho dos processos organizacionais, da competitividade e da sustentabilidade no mercado. A classificação das competências foram descritas com base na sua aplicação, categorias e subclassificação dos atributos de competência. Os conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes enfatizam a construção das competências individuais e organizacionais, como a gestão de pessoas pode desenvolver os recursos humanos e a necessidade de criar estratégias para as tomadas de decisão. Foram mapeadas as competências, sua influencia no resultado final da contratação, o desempenho e a competitividade no mercado, como a seleção por competências pode determinar a contratação ou remanejamento da pessoa certa para o cargo certo com base nas características e no perfil já traçado. O estudo foi de cunho qualitativo e exploratório, de fonte secundária, baseado em material publicado em livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet. Também se faz necessário esclarecer que a ênfase do treinamento e desenvolvimento por competências não foi desenvolvida no estudo, em razão da sua complexidade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competência. Estratégia Organizacional. Competitividade.

## 1 INTRODUÇÃO

O início de registros mais significativos sobre o tema competências remonta da década de 1970, com os estudos realizados por David McClelland (1973), o qual procurou diferenciar competências de temas como aptidões, conhecimentos e habilidades (MUNCK; MUNCK; MOURA, 2006). MacClelland (1973 apud MUNCK; MUNCK; MOURA, 2006), conceituou competência como uma característica subjacente a uma pessoa que a permite ter um desempenho diferenciado ante uma tarefa ou situação. Desde a década de 1970, a abordagem da competência vem sendo estudada pelos pesquisadores americanos Richard Boyatzis e David McClelland e pelos franceses Phillippe Zarifian e Guy Lê Boterf. No Brasil, a partir de 1990 é que as pesquisas tiveram um crescimento maior (MUNCK; MUNCK; MOURA, 2006).

Lê Boterf (1994) e Zarifian (1996 apud CAETANO, 2007), contestaram as definições de competências ligadas ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas, buscando associar a este conceito tudo aquilo que o indivíduo provê, produz ou entrega à organização. Uma vez possuindo todas as qualificações necessárias para desenvolver um trabalho, não significa que a entrega será por completo. Então, é possível verificar que o indivíduo precisa mobilizar e aplicar adequadamente seus recursos cognitivos sempre que for incitado a agir, fazendo com que as experiências de ações passadas reflitam nas decisões futuras.

Para o desenvolvimento das competências devem ser analisadas a identificação e a análise de recursos, a constituição de competências humanas, a constituição de competências organizacionais e a formação de competências essenciais (MUNCK; MUNCK; MOURA, 2006).

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

A competência é a relação entre o desempenho do indivíduo e o contexto imediato do trabalho, da organização e do ambiente externo, resultando numa análise de fatores associados ao comportamento das pessoas dentro das organizações (CAETANO, 2007). Etimologicamente, a palavra competência vem do latim *competere*, que significa esforço conjunto. Por meio da decomposição da palavra *competere*, o “com” equivale a conjunto e “*petere*” esforço (RABECHINI; CARVALHO, 2003 apud CAETANO, 2007). Segundo Cruz (2005, p. 28), a competência “abriga três dimensões de saberes, atitudes e valores onde o saber formalizado é o domínio cognitivo através da realização de operações sobre os conhecimentos que se produzem pela sociedade, fundamentando a ação das pessoas como indivíduos e como profissionais”. O saber fazer (“*savoir-faire*”) é a competência que acontece por meio de uma ação ou de um conjunto de ações muito bem articuladas. Já o saber ser, revela onde o conhecimento posto em prática, leva à ação das pessoas que são reguladas pela sociedade (CRUZ, 2005). Desse modo, as dimensões saberes, atitudes e valores, segundo o autor, farão com que a competência alcance seus verdadeiros objetivos e resultados, sendo verdadeiramente produtiva. Assim competência implica, portanto, “em operacionalizar conhecimentos, atitudes, comportamentos e valores. É uma ação cognitiva, afetiva, social que se torna visível em práticas e ações que se exercem sobre o conhecimento, sobre o outro e sobre a sociedade” (CRUZ, 2005, p. 29).

Já para Lê Boterf (1994, 1997 apud PERRENOUD, 1999) a competência é definida como “um saber mobilizar”, pois não existe um “saber-fazer” universal que opere em todas as situações e que seja aplicado a qualquer recurso cognitivo ou também pode ser confundido com a inteligência do sujeito e a sua busca de significado. Para Resende (2003) a competência é a aplicação prática de conhecimentos, informações, idéias e noções de

domínio das pessoas, resultando no acúmulo de saber, aprendizado e experiência, mais a aptidão é a característica ou atributos físicos e fisiológicos do ser humano. Também envolve a habilidade do humano em executar tarefas, aplicar conhecimentos, agir e pensar os valores e o interesse para o alcance dos resultados. Assim, as organizações que buscam manterem-se competitivas no mercado deverão atentar sobre o impacto que a gestão por competências gera em relação aos resultados e de que forma conseguirão gerir os recursos humanos para atender à demanda que o mundo globalizado exige, alinhando estrategicamente seus objetivos.

## 2.2 CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Quanto a classificação das competências, foi apresentado o domínio, a aplicação nas diversas categorias e as subclassificações de diversos atributos de competência. Segundo Resende (2003) pessoas potencialmente competentes são aquelas que mesmo desenvolvendo ou possuindo habilidades, habilitações e conhecimentos não conseguem aplicar na prática de forma objetiva, já as efetivamente competentes conseguem aplicar de forma objetiva todos os atributos e requisitos que possuem e tendem a garantir bons resultados.

As competências individuais são aquelas inerentes à própria pessoa. Compreende as habilidades individuais e características pessoais como complemento da realização das funções e dos fatores comportamentais que envolvem (DALMAU, 2008). Estas competências contribuem para o alcance de todas as metas e objetivos organizacionais para uma mesma direção. Assim, a competência individual é segundo Green (2000) podem direcionar a avaliação de desempenho através da comparação do que foi realizado com o que é esperado. Nas organizações onde o capital intelectual (competências individuais) complementa a capacidade organizacional e seu valor, os gestores de Recursos Humanos devem buscar desenvolver este capital de forma que os indivíduos contribuam muito mais com o desenvolvimento da organização e estejam muito mais envolvidos

(ULRICH, 1998). Nesse sentido, deve-se atentar para que o funcionário não desanime mediante as situações mais extremas e que sinta segurança no ambiente de trabalho, percebendo que o gestor de Recursos Humanos está ali para auxiliá-lo e que conseguirão atingir os objetivos e resultados globais da organização. Ao mesmo tempo, as competências individuais tratadas isoladamente, não resultarão em nenhum benefício organizacional. Não basta o indivíduo ter competência para tal tarefa, se este não colocar em ação o que sabe e não compartilhar com as demais pessoas. Por isso, dentro e fora da organização, é necessário trabalhar em equipe, buscando solucionar os problemas existentes e respeitando as características de cada um, para que se tenha um valor agregado sobre todos os processos.

Referente às categorias diversas de competência, há as competências técnicas, as intelectuais, as cognitivas, as relacionais, as sociais e políticas, as didático-pedagógicas, as metodológicas, as de liderança e as empresariais e organizacionais. As competências técnicas são próprias dos especialistas em relação ao domínio das tarefas e funções, desenvolvidas exclusivamente em setor ou departamento, metodologia, procedimentos adotados e o controle sobre os resultados e fazem parte da atividade operacional de um negócio como produção, vendas, entre outros (DALMAU, 2008). As intelectuais envolvem a aplicação de aptidões mentais. As competências cognitivas se caracterizam pela mistura da capacidade intelectual com o domínio de conhecimento. As relacionais revelam saber interagir com diferentes áreas, níveis e situações. As competências sociais e políticas estão direcionadas ao saber se relacionar em sociedade. As competências didático-pedagógicas visam saber ensinar, treinar e planejar educacionalmente. As metodológicas envolvem as técnicas e meios utilizados para organizar o trabalho em equipe, fluxos de serviços e a elaboração de normas de procedimentos. As de liderança demonstram se o indivíduo possui habilidade pessoal mais os conhecimentos técnicos capazes de influenciar e conduzir para fins ou objetivos de vida profissional ou social. As competências empresariais e organizacionais envolvem a aplicadas nos mais diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial

(RESENDE, 2003); refletem a organização como um todo e são referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio onde atuam, resultando em melhorias que agregam valor ao cliente final (DALMAU, 2008) e podem se diferenciar entre básicas e essenciais. As competências básicas referem-se a tudo aquilo que a organização precisa ter para trabalhar, mas que não diminua a sua importância perante as competências essenciais. Já as competências essenciais são aquelas que trazem benefícios esperados pelos clientes sobre determinados produtos ou serviços, que mantêm uma diferenciação sobre seus concorrentes de forma dinâmica, em constantes mudanças e que consegue expandir seus negócios de forma inovadora. Nesse sentido Fleury; Fleury (2002) destacam que as competências organizacionais visam concretizar a visão organizacional, recriar a sustentação e a distinção da organização para o mercado. Para Ulrich (1998, p. 25) as ações organizacionais necessárias para o lançamento de novos produtos geralmente giram em torno "da formação de competência ou equipes de introdução de produtos, que cruzadas identificam as principais competências e em seguida, as transformam em produtos geradores de novas receitas". Dessa maneira, as competências essenciais estão presentes em todos os processos da organização e nos mais diferentes produtos e serviços, podendo ser consideradas como a base para um bom planejamento. Quando são percebidas e utilizadas, estas competências criam oportunidades para que a organização seja competitiva e se destaque no mercado.

Para a subclassificação dos diversos atributos de competência, se faz necessário analisar as aptidões, as habilidades e as qualificações segundo Resende (2003). As aptidões podem ser classificadas como intelectuais, que envolve ter capacidade de análise, de concentração, de interpretar fatores e situações que estão a sua volta; físicas como resistências, força, agilidade, velocidade e equilíbrio, e as motoras como reflexos e personalidade demonstrando autocontrole e extroversão. Já as habilidades podem ser pessoais no sentido de flexibilização, de saber escutar e ter trato com as

peçoas; de liderança para saber influenciar as peçoas e dar bom exemplo; as técnicas e operacionais envolvem saber fazer cálculos e escrever, por exemplo. As de qualificações envolvem a formação escolar básica em cursos técnicos ou de graduação; a formação complementar que está relacionada à pós-graduação ou Master of Business Administration (MBA); a especialização de áreas afins e/ou experiências profissionais obtidas em outras organizações. Assim, as organizações não devem confundir as competências como a única e verdadeira forma de competitividade no mercado. É preciso ter claro que as competências trazem um direcionamento maior para foco dos negócios, trabalhando com os objetivos operacionais e estratégicos, imaginando os impactos que tudo isto poderá acarretar nos resultados esperados. Também é importante ressaltar que as organizações devem ter consciência do que é essencial e do que não é essencial para nortear seus objetivos.

### 2.3 CONHECIMENTO

Toda atividade a ser desenvolvida necessita de um conhecimento básico ou específico que irá interferir diretamente na qualidade dos processos, provocando bons resultados ou o seu fracasso. Dessa forma, o recurso econômico básico é o conhecimento. O conhecimento é fruto da atitude e do comportamento de querer saber, caracterizando-se pelas coisas que as peçoas precisam saber. Também envolve se desenvolver individualmente e poder ser capaz de auxiliar no desenvolvimento da coletividade. No contexto organizacional, o conhecimento pode se transformar numa ameaça em relação as outras peçoas, como também em uma oportunidade para o crescimento (DALMAU, 2008). Todavia, para se chegar a uma competência, é necessário o conhecimento que por sua vez, está atrelado a todas as situações do cotidiano, nas diferentes formas de pensar e agir.

Com base neste pensamento, o conhecimento ou a gestão do conhecimento devem ser estimulados, desenvolvidos constantemente e

concentrados, percebendo que isto será um reflexo de tudo o que a organização deseja para o seu futuro. Assim, buscar o conhecimento é agregar um diferencial a mais em relação a outros indivíduos para que se possa estar bem preparado para as constantes mudanças que acontecem no mundo dos negócios.

#### 2.4 HABILIDADES

As habilidades são tudo aquilo que as pessoas precisam saber fazer, podendo ser divididas segundo Dalmau (2008), em habilidades técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas são a capacidade de usar instrumentos, adotar processos ou aplicar as técnicas de um campo de especialização. As habilidades humanas revelam a capacidade de trabalhar com outras pessoas. Já a habilidade conceitual se refere à capacidade mental de coordenar e integrar todos os interesses e atividades da organização. Habilidade significa a capacidade de ver a organização como um todo e de compreender como suas partes dependem umas das outras (DALMAU, 2008).

#### 2.4 ATITUDES E COMPORTAMENTOS

As atitudes são embasadas e/ou influenciadas pelos valores que levam a um comportamento (DALMAU, 2008). Já comportamento segundo Dalmau (2008), é a maneira como as pessoas se portam, compreendendo um conjunto de reações dos indivíduos e as respostas que estes apresentam a um estímulo. São determinados pelo conjunto de características ambientais adquiridas e hereditárias, com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente.

O comportamento pode ser individual quando retrata as reações inerentes ao indivíduo e suas condutas no contexto organizacional. Pode ser grupal quando se refere a gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo. Também pode ser organizacional, quando se refere as

manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional (DALMAU, 2008).

## 2.5 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

É percebida a importância e a necessidade de participação do gestor de Recursos Humanos na construção de estratégias claras e objetivas que direcionem as tomadas de decisão, contribuindo para um melhor desempenho organizacional. Embora a área de Recursos Humanos adquira uma nova face que é a Gestão de Pessoas, esta visa alinhar todos os processos baseado nas competências individuais, nas competências básicas e essenciais das organizações. Assim, percebe-se que na prática, muitos gestores relutam no sentido de que as idéias de competências não contribuem eficazmente para o sucesso dos negócios.

Com base nas mudanças que vem ocorrendo na gestão de pessoas com a implementação de conceitos de competências, Fleury; Fleury (2002) relacionam às áreas de recrutamento e seleção; de treinamento e desenvolvimento e o sistema de remuneração por competência para explicar este processo. A área de recrutamento e seleção busca os candidatos com novos perfis, com potencial de crescimento e flexibilidade para lidar com os incidentes críticos. Para isso, a atitude, os valores e as premissas subjacentes às ações são cada vez mais importantes porque uma pessoa é capaz de aprender um conhecimento como um programa de computador ou o modo de operação de uma máquina, mas tem muito mais dificuldade em aprender a ser ética, a trabalhar em equipe, entre outros. Já a área de treinamento e desenvolvimento busca alinhar os programas e as iniciativas em relação à definição das estratégias do negócio, objetivando desenvolver as competências essenciais da organização. Em contra partida, o sistema de remuneração por competências tem buscado estimular o desenvolvimento das competências e a sua transformação em processos,

produtos e serviços ou entrega sejam justamente remunerados e estimulados (FLEURY; FLEURY, 2002).

A gestão de pessoas por competência é portanto, um processo que envolve toda a organização que busca o autodesenvolvimento, diagnostica as necessidades e/ou deficiências no trabalho, principalmente as necessidades que afetam diretamente as estratégias da organização. Dessa forma, todas as pessoas devem ser envolvidas e todas as decisões devem ser compartilhadas de modo que o alcance dos resultados se torne mais objetivo, transparente e seguro.

## 2.6 MAPEAMENTOS DAS COMPETÊNCIAS

O mapeamento de competências tem por objetivo, manter e/ou melhorar os níveis de competitividade que foram atingidos pelas organizações na manutenção da sua sustentabilidade, ou ainda, buscar uma vantagem competitiva em relação à concorrência através do desenvolvimento das competências essenciais que são a base para a competitividade (HERRERA, 2010). Segundo Lima (2005, fl. 1) a utilização do mapeamento de competências na gestão do conhecimento relaciona-se com “a possibilidade de aproximar os iguais, em alguns momentos e os complementares, em outros; de identificar redundâncias ou ausências de habilidades ou competências”. Coloca ainda que, criar um filtro através do perfil de cada funcionário, ajuda no desempenho da organização como um todo, visto que as competências humanas formam a base de sustentação das competências organizacionais. Assim, criar um mapeamento de competências é pensar nos objetivos individuais e organizacionais, envolvendo-os e transformando-os num objetivo em comum que trará benefícios a todos. Para garantir que a organização seja eficiente e eficaz em todos os processos, é preciso trabalhar de forma contínua na identificação das competências fundamentais à sua sobrevivência no mercado, desenvolvendo-as e implementando-as estrategicamente.

## 2.7 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

A seleção por competência é uma metodologia baseada na elaboração de um perfil de competências que determinado cargo exige. O objetivo desta metodologia é fornecer aos gestores e aos profissionais de Recursos Humanos “ferramentas que permitam mapear o perfil de competências, gerar recursos personalizados que identificam entre os candidatos, aquele que possui o perfil mais compatível com a vaga (MARQUES, 2010, fl. 1). Além dos objetivos, a seleção por competências tem como pré-requisitos segundo Marques (2010, fl. 1) “o fortalecimento da parceria entre selecionador e requisitante, ao ter todas as informações a respeito da vaga, identificar os indicadores (perfil) de competências e extrair os comportamentos exigidos pelo cargo a partir dos indicadores”. Entre os fatores que podem dificultar o processo de seleção de competências, está saber traduzir adequadamente o perfil de competências em comportamentos “concretos e observáveis a serem averiguados durante a entrevista. [...] Manter-se com foco nos comportamentos observáveis em vez de aspirações, divagações ou casos hipotéticos (MARQUES, 2010, fl. 1).

O primeiro passo para a seleção por competências, é reunir todas as informações necessárias para o cargo a ser preenchido, ou seja, definir o perfil específico para cada cargo porque a vantagem da seleção por competência, é minimizar os erros que geralmente ocorrem no momento de selecionar novos funcionários interna ou externamente. De acordo com De Matos (2010, fl. 1) este modo torna “mais objetiva o processo sistemático; com maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; maior garantia de uma contratação de sucesso; maior adequação do profissional à empresa; turnover mais baixo, maior produtividade”.

Para se chegar as competências é fundamental que a organização defina primeiramente quais serão as atribuições do cargo que deseja contratar. A partir de então, é que se começa a ser desenhado o perfil da vaga, do pessoal e do profissional que esteja mais adequado a todo este mapeamento. A partir do levantamento de perfil, a seleção por

competências pode ser feita através de inúmeras técnicas, para escolher o candidato que mais se aproxime do perfil desejado pela vaga, ou seja, o perfil ideal X o perfil real. Entre as técnicas podem ser utilizadas as entrevistas, os testes de personalidade, as provas de conhecimento técnico, os jogos onde é possível observar o comportamento humano, entre outros. De Matos (2010, fl. 2), ressalta ainda a importância de se escolher mais do que uma técnica de seleção, pois para os cargos simples aplicam-se geralmente “entrevistas de triagem, provas de conhecimento e provas de capacidade. Para os cargos complexos, aplicam-se provas de conhecimento, teste psicométricos, teste de personalidade, técnicas de simulação e entrevistas”. Dentre as variadas técnicas que podem ser utilizadas na seleção por competências, destaca-se que a mais utilizada pelos selecionadores, de acordo com Rabaglio (2009) é a entrevista. Ao ser bem estruturada a entrevista pode permitir o repasse de informações mais concisas, garantindo a assertividade na escolha do perfil exato ou mais próximo do candidato ao cargo em questão.

Para Robaglio (2009), a entrevista é uma ferramenta que tem muita credibilidade e a comportamental com foco em competências é a mais atual, porém nem sempre utilizada com eficácia. A entrevista comportamental é “uma investigação de competências no repertório comportamental do avaliado” (ROBAGLIO, 2009, fl. 1). Nesta tipo de entrevista são utilizadas perguntas situacionais que fazem com que o candidato vivencie situações do seu passado. Ao se trabalhar com entrevistas com foco no comportamento, é possível eliminar a subjetividade do processo, minimizando os erros que geralmente ocorrem nesta fase do processo de contratação de pessoas. É importante frisar que primeiro deve ser definido o perfil de comportamento que o cargo exige, para que depois buscar os candidatos com as características necessárias.

### 3 CONCLUSÃO

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maneira de gerir pessoas passou por transformações no final do século passado (Revolução Industrial) e no século XXI passou pela era tecnicista, administrativa até a “era estratégica” com atenção direcionada aos recursos humanos que sempre tiveram influência sobre o resultado final dos processos, produtos e serviços nas organizações.

Com base na análise do que é competência e a sua influencia nas organizações, verifica-se que o papel dos gestores de Recursos Humanos é ser um parceiro estratégico para ajudar a garantir o sucesso, os objetivos e o aumento de capacidade da organização. Esse “ser parceiro estratégico” envolve vincular as práticas de Recursos Humanos às estratégias empresariais, participar dos processos de definição de estratégias e transformar em ação mediante a compreensão dos processos operacionais junto a manter os recursos humanos. A ênfase nas estratégias organizacionais se deve as constantes mudanças tecnológicas, a inovação e a globalização que interferem de forma positiva (sustentabilidade e competitividade) ou negativa (fracasso e falência) na inserção no mercado e ajuste dos fatores necessários para garantir a existência no mercado à uma mesma direção.

A pergunta que instiga curiosidade é “As organizações tem competências (conhecimento, qualificações e habilidade) necessárias para manterem-se competitivas à curto, médio e longo prazo? Green (2000) considera que o desafio da competência requer a participação, medidas confiáveis e válidas, gerenciar feedback negativo, assegurar relação com os cargos e utilizar a tecnologia para reduzir despesas. Para isso, o indivíduo deve buscar auto desenvolvimento e os gestores de Recursos Humanos devem criar mecanismos que façam refletir em nível organizacional o desenvolvimento individual.

Como as competências são circunstanciais e determinadas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), mais a prática, as

organizações que buscarem gerir os recursos com foco nas competências, devem definir os objetivos, os perfis desejados para cada cargo, ter a certeza de que possuem as competências essenciais para se manterem no mercado e constantemente procurar rever todas as estratégias, a fim de acertar possíveis erros e não comprometer o resultado final. Portanto as organizações que agregarem valor às pessoas agregarão valor à si mesma e isso pode se transformar num ciclo vicioso, onde todos poderão ganhar se ocorrer de maneira contínua e com base nos objetivos globais.

## REFERÊNCIAS

CAETANO, P. F. Construção e validação do inventário de competências pessoais para o trabalho. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <[http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2998/1/2007\\_EversonCristiano deAbreuMaireles.pdf](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2998/1/2007_EversonCristiano deAbreuMaireles.pdf)>. Acesso em: 4 dez. 2009.

CRUZ, C. H. C. Competências e habilidades: da proposta à prática. 4ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005, 60 p.

DALMAU, M. B. L. Fundamentos da administração de Recursos Humanos. Videira, 2008, 66 p. Apostila.

DE MATOS, P. P. A importância da seleção por competências. 2010. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=mmi45hw55](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=mmi45hw55)>. Acesso em: 19 jul. 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, p.183-196, 2002.

GREEN, P. C. Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HERRERA, W. A importância do mapeamento de competências. 2010. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/a-importancia-do-mapeamento-de-competencias-3006/artigo/>>. Acesso em: 19 jul. 2010.

LIMA, M. F. Mapeamento de competências. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/mapeamento-de-competencias/11257/>>. Acesso em: 19 jul. 2010.

MARQUES, k. O que é seleção por competências? 2010. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Seleção/Roteiro/5272/o-que-e-selecao-por-competencias.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Seleção/Roteiro/5272/o-que-e-selecao-por-competencias.html)>. Acesso em: 19 jul. 2010.

MUNCK, L. MUNCK, M. M.; MOURA, A.. Proposta de aplicação da lógica da competência na pequena empresa: um estudo teórico-prático. RACE, Joaçaba, SC, v.5, n.1, p. 7-20, (ver o mês). 2006.

NISEMBAUM, A. A competência essencial. São Paulo: Infinito, 2000.

PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed Editora, 1999, 90p.

RESENDE, E. Livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBAGLIO, M. O. Entrevista de seleção com foco em competências. 2009. Disponível em: <<http://www.gestaoporcompetencia.com.br>>. Acesso em: 19 jul. 2010.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998, 340p.

#### Sobre o(s) autor(es)

\* Graduada em Tecnologia em Desenvolvimento de Recursos Humanos. Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela UNOESC Videira. E-mail: gilzat@hotmail.com

\*\* Psicóloga. Mestre em Psicologia UFSC. Especialista em Análise Bioenergética e Psicoterapia Corporal ORGONE. Pós-graduação em Administração de Recursos Humanos. Professora titular da Unoesc Videira. E-mail: taisa.demarco@unoesc.edu.br