

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO: A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA SECRETARIA

MAPPING OF MANAGERIAL COMPETENCIES IN THE PUBLIC SECTOR: THE PERCEPTION OF THE SERVANTS OF A SECRETARY

Lidiane Raquel Da Silva Ferreira, Daniela Da Silva Righi, Camila Coletto e Franciane Cougo Da Cruz Ceretta

RESUMO

O mapeamento das competências é um instrumento que vem sendo cada vez mais utilizado dentro das organizações, buscando o aprimoramento das mesmas e o alinhamento das competências individuais de cada colaborador com as competências grupais da organização, é relevante que as duas caminhem lado a lado, de modo que ambas concentrem esforços na direção certa pela busca dos objetivos organizacionais. A presente pesquisa tem por objetivo, mapear as competências essenciais a gestor de secretaria do município de Tupanciretã-RS, segundo a percepção dos colaboradores. A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa aplicada de caráter descritivo e quantitativo, antecedida de um levantamento bibliográfico. Após os dados foram tabulados e analisados na planilha do Software Excel, os resultados foram apresentados de forma descritiva. Como resultados constatou-se que o presente estudo trouxe como colaboração apresentar ao gestor a percepção dos colaboradores sobre as competências do mesmo, sugerindo algumas mudanças. Por fim, foi constatado que o gestor, segundo a concepção dos servidores, possui a maioria das competências, conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para um bom gerenciamento desse órgão público.

Palavras-chave: competências gerenciais, mapeamento, organização pública, gestão pública, estratégias.

ABSTRACT

The evaluation of competencies is an instrument that is increasingly used within organizations, seeking to improve them and aligning individual competencies of each employee with the group's competencies of the organization, it is relevant that the two walk side by side, So that both focus efforts in the right direction in pursuit of organizational goals. The objective of this research is to map the essential competencies of the secretariat manager of the municipality of Tupanciretã-RS, according to the employees' perception. The methodology used is an applied research of descriptive and quantitative character, preceded by a bibliographical survey. After the data were tabulated and analyzed in the Excel Software spreadsheet, the results were presented in a descriptive way. As a result, it was found that the present study brought as a collaboration to present to the manager the employees' perception about the competences of the same, suggesting some changes. Finally, it was pointed out that the manager, according to the servers' conception, possesses most of the skills, knowledge, skills and attitudes necessary for a good management of this public agency.

Keywords: management skills, mapping, public organization, public management, strategies.

1 Introdução

Com um mercado cada vez mais competitivo, tornou-se necessário às organizações buscarem se diferenciar das demais como forma de competir de maneira mais agressiva no mercado, empregando a implementação de estratégias como forma de conhecer e aproveitar oportunidades, disfarçar os pontos fracos, assim como verificar e combater ameaças. Nesse cenário que surge o modelo de gestão de pessoas baseada em competências, que vem sendo muito utilizado como aliado na busca pelos objetivos organizacionais.

Atualmente o setor público também vem demonstrando interesse na formação das pessoas que compõem seu quadro gerencial, nota-se um acréscimo no apoio e estímulo de crescimento profissional aos seus servidores, com a finalidade de compor uma equipe de trabalho comprometidas a direcionar esforços, obtendo qualidade nos serviços prestados, alcançando assim o foco da administração gerencial, ou seja, a otimização da eficiência e eficácia do serviço público.

Percebe-se que a maior dificuldade encontrada pelo gestor público, está relacionada a aliar uma boa aplicação de recursos que, na maioria das vezes são escassos, com os resultados esperados.

A identificação das competências necessárias à organização deve ser fundamentada em seu plano estratégico, realizado pelo nível mais elevado da organização, para que posteriormente sejam expandidas em competências específicas e repassadas aos níveis tático e operacional, desse modo trata-se de uma visão top-down, ou seja, a estratégia é realizada de cima para baixo. Essas competências devem ser acompanhadas por meio de processos de avaliação, para que assim possam ser medidas e moldadas conforme a necessidade da empresa.

Em 23 de fevereiro de 2006 foi estabelecido o decreto 5.707/06 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que trouxe a abordagem da gestão por competências para o setor público. A PNDP é uma política com objetivo de desenvolvimento permanente das competências necessárias para o servidor público atuar da melhor maneira. A gestão por competências no setor público, constitui uma estratégia que visa aprimorar a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, buscando o alcance dos objetivos da instituição.

A PNDP expressa ainda a importância a ser dada à capacitação gerencial como forma de fortalecimento da gestão de políticas públicas e a qualificação necessária para ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS).

A identificação de competências gerenciais no setor público é de suma importância para alcançar os objetivos organizacionais, dessa forma a presente pesquisa tem por objetivo, mapear as competências essenciais a uma secretaria do município de Tupanciretã-RS, analisando a percepção dos colaboradores quanto ao desempenho por competências executado pelo gestor.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão por Competências

No acirramento do mercado atual, e o aumento da taxa de desemprego, a capacitação

profissional torna-se um ponto chave para a obtenção de bons resultados na busca e manutenção do emprego, a cada dia, as pessoas procuram por aprimoramentos e especializações, de forma a desenvolver competências necessárias a ingressar no mercado de trabalho ou manter-se nele.

A competitividade faz com que as empresa se preocupem e busquem por profissionais que atendam aos requisitos da empresa e tenham as competências necessárias ao alcance das metas da empresa, como descreve Banov (2015), o ambiente competitivo faz com que as empresas busquem por novos modelos de gestão de maneira que venham a desenvolver ferramentas necessárias a adequar seus colaboradores a estratégias da organização. Carbone e Brandão (2005) descreve que as competências são formadas pela cooperação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, representadas pelo desempenho em determinada área ou estratégia organizacional.

“A competitividade demanda um compromisso cada vez maior com a qualidade na gestão, e o investimento no conhecimento, nas competências e habilidades dos colaboradores configura grandes oportunidades e desafios nesse ambiente, e ainda agrega valor às organizações.” (SOUZA, LIANNY, SILVA, MEDEIROS, 2014, p.1).

As competências são formadas pelas atitudes, conhecimentos e habilidades necessárias para realizar de maneira eficiente o alcance dos objetivos de uma organização. Conforme (Leme 2008, p.1), a “gestão de competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.”

O conceito de competência refere-se a capacidade de combinar recursos incorporados a pessoa conceitos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, ou seja, características implícitas ao indivíduo que levam a resultados reais, alcançando uma performance superior no trabalho. “O conceito de competência surge de posições basicamente funcionais, ou seja, com relação ao papel que devem cumprir para que as ações humanas sejam o mais eficiente possível.” (ZABALA E ARNAU , 2010 p.27).

A avaliação das competências é um instrumento que veem sendo cada vez mais utilizado dentro das organizações, buscando o aprimoramento das mesmas e o alinhamento das competências individuais de cada colaborador com as competências grupais da organização, é relevante que as duas caminhem lado a lado, de modo que ambas concentrem esforços na direção certa pela busca dos objetivos organizacionais.

Brandão e Guimarães (2001), afirmam que a gestão por competências direcionam esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização sendo eles individuais, grupais ou organizacionais, buscando competências necessárias à execução dos objetivos.

A gestão por competências está direcionada no sentido de desenvolver e definir profissionais que proporcionem maior produtividade e identificação ao negócio.

“A gestão por competências não é o processo de mapear as competências, mas sim o que você faz após as competências estarem mapeadas”. (Leme, 2008 p.1). Após mapeadas as competências, a gestão por competências entra em ação, deve-se analisar as competências de modo a identificar, se estas estão alinhadas aos objetivos da empresa, desenvolvendo ações estratégicas de modo a modificar o que não estiver adequado e não for ao encontro aos objetivos organizacionais, e incentivando o que estiver alinhado e satisfatório de forma a melhorar cada vez mais.

Leme (2008), descreve que se as ações e o desempenho do colaborador estiver abaixo do nível de que a função precisa, é necessário projetar um plano de desenvolvimento, para que assim, ele possa alcançar as competências exigidas pela função, buscando o seu desenvolvimento, competência por competência, medindo e acompanhando sua evolução. Já

se o desempenho do colaborador estiver acima do nível de que a função precisa, é necessário atenção do gestor de RH, pois é um sinal de que o colaborador oferece mais do que a função precisa, dessa maneira devesse verificar se não é a hora modificar o colaborador de função, ou de lhe atribuir novas funções e tarefas, para que ele se sinta desafiado, e possa usar toda a energia que possui.

Ainda segundo Leme (2008), se o colaborador estiver no mesmo nível de que a função precisa, é fundamental, mostrar um novo horizonte para o profissional, estimulando-o a desenvolver e crescer cada vez mais, de forma que ele não se sinta acomodado e satisfeito por estar nesse nível.

Portanto, o conjunto dessas ações é o que podemos chamar de gestão por competências. Um dos principais métodos utilizados pela gestão de competências consiste no mapeamento das competências, que será discutido a baixo.

2.2. Mapeamento das Competências

O mapeamento de competências é o método mais utilizado pela gestão de competências é também chamado de diagnóstico de competências, consiste no reconhecimento da lacuna *gap*, que é compreendida pela diferença entre as competências necessárias e as competências existentes para alcançar os objetivos organizacionais.

Analisando as competências uma a uma, veremos que geralmente as competências do colaborador não estão no mesmo nível das competências de que a função precisa. A esse espaço ou a essa distância existente entre os dois pontos chamamos *gap*. (LEME, 2008 p.3).

Brandão (2012, p. 22) destaca que “o mapeamento ou diagnóstico de competências tem por objetivo identificar a lacuna ou *gap* de competências existente entre o necessário para o atingimento da estratégia e o disponível na organização e sugere as seguintes técnicas para a identificação das competências existentes, aplicáveis de forma conjunta”.

2.3. Competências Organizacionais

As competências organizacionais são essenciais constituindo o ponto chave do desempenho, são formadas por atividades esperadas de cada unidade de negócio da empresa, constituem as competências que a empresa realmente possui, correspondem tanto as competências de gestão como também as competências individuais e setoriais, ou seja, uma integração eficaz entre ambas.

“Organizações de sucesso apoiam-se em alguns recursos especiais, que qualificam como competências essenciais. Essas competências essenciais conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as raízes da competitividade.” (FERNANDES, 2006 p.31).

As competências organizacionais garantem vantagem competitiva a empresa, traduzem a essência da organização, sua imagem, o que lhe traz diferenciação frente as demais, causando impacto nos produtos ou serviços oferecidos pela mesma.

As competências organizacionais são baseadas em recursos, que quando coordenados e ajustados entre si, formam competências. “Uma competência organizacional, portanto, não seria propriamente competência se se apoiasse em um único recurso, como uma máquina, um indivíduo ou mesmo um pequena equipe.” (FERNANDES, 2006 p.35).

Fernandes (2006, p. 41), caracteriza as competências organizacionais como sendo “conjunto de recursos tangíveis e intangíveis coordenados de forma tal a gerar um nível de desempenho particular”. Podemos citar como exemplos de competências organizacionais, a competência de uma determinada empresa de entregar produtos de qualidade, ou até mesmo de entregar produtos com rapidez e confiabilidade, conceber produtos e processos de manufatura, assim como estruturar e trabalhar em equipe.

2.4 Competências individuais

As competências individuais compreendem as competências que cada colaborador possui, incluindo a capacidade de mobilizar e coordenar recursos, resolver problemas, ter as aptidões necessárias a realizar determinada tarefa. Implicam saber agir de maneira responsável, mobilizar conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA), de modo a atingir os resultados estabelecidos no plano estratégico da organização.

As competências individuais são de grande relevância dentro de uma organização, pois sem elas, não é possível concentrar esforços para alcançar as estratégias organizacionais, e alinhar-se as competências organizacionais. “As competências individuais, articuladas a outros recursos, ajudam a constituir competências organizacionais.” (FERNANDES, 2006 p.45).

Conforme Fernandes 2006, as competências individuais são entendidas como algo que o indivíduo precisa ter para apresentar um desempenho competente, como julgamento, habilidade ou força, suficiente conhecimento, aplicando esses quesitos para desenvolver capacidades para resolver qualquer assunto.

2.5 Gestão de competências na administração pública

A complexidade das mudanças do ambiente externo, juntamente com a velocidade de informações e mudanças, faz crescer o interesse e a preocupação do governo com o fomento e desenvolvimento de competências gerenciais, que venham trazer aprimoramento da qualidade de serviços prestados pelo setor público, proporcionando melhor eficiência e eficácia.

Quando falamos em administração pública, logo nos vem a mente uma ideia de estrutura, hierarquia, e principalmente burocracia, o que nos dias atuais ainda é a realidade de boa parte da gestão pública, Matias-Pereira (2012), descreve que a administração pública brasileira ainda possui uma estrutura pesada, burocrática e centralizada, que apesar de constantes pressões da sociedade, ela não tem sido capaz de responder eficazmente aos anseios e demandas da sociedade, além dos desafios da modernidade.

Ser um gestor público, nos dias atuais, é antes de tudo um grande desafio, é necessário alinhar estratégias políticas eficazes, mas ao mesmo tempo utilizando os recursos que são cada vez mais escassos, satisfazendo as necessidades da população. Desse modo é necessário reunir as competências e as pessoas certas, para a consecução dos resultados esperados. A análise, mapeamento e alinhamento das competências às estratégias organizacionais, constituem um crescente desafio a gestão de pessoas no setor público. (SILVA e MELLO, 2013).

Pereira (2012 p.1), descreve que a administração pública, desse novo cenário de mudanças, também está sendo pressionada a modificar a sua forma de atuar nos seus

diversos âmbitos[...], que vão além das esferas econômica, social e ambiental.

O gestor público necessita hoje aliar a implementação eficaz de políticas públicas à habilidade na gestão dos recursos, à consecução dos resultados esperados e à tomada de decisões fundamentadas. O foco da ação gerencial é a melhoria da eficiência e eficácia do serviço público. (MACIEL, GONÇALVES, 2013, p.3).

Matias-Pereira (2012, p.10), caracteriza ainda, a administração pública como sendo “a implementação de objetivos a fim de transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle”.

De acordo com Brudeki e Bernardi, (2013, p.43) “ A função da administração pública poderia, então ser considerada o meio para satisfazer ao interesse público e ao fim público, que são os interesses coletivos e bem comum”.

É de suma importância que os gestores público, tenham competências de liderança, de modo a definir os colaboradores mais adequados a determinadas funções, e formar equipes de trabalho de alto desempenho. É importante que o gestor tenha um estilo de liderança participativa, direcione, oriente, acompanhe e avalie a equipe, além de envolver a equipe na elaboração do plano de trabalho.

3 Metodologia

O procedimentos técnicos relacionados a pesquisa, iniciou-se com um levantamento bibliográfico, a referida pesquisa caracteriza-se como estudo de campo, na qual Severino (2014) descreve que neste método “a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador”.

Em relação a natureza a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, que para Marconi e Lakatos (2011) o referido método emprega questionários e torna-se mais apropriado para apurar atitudes e responsabilidades dos entrevistados.

Em relação aos objetivos gerais da pesquisa, a mesma define-se como descritiva, uma vez que de acordo com Gil (2010), esse modelo tem por objetivo a descrição das características de uma população específica fazendo relação entre as variáveis existentes.

Para a realização da pesquisa foi utilizada uma *survey* como delineamento básico. A referida pesquisa caracteriza-se como quantitativa e descritiva, voltada a conhecer a percepção dos servidores, quanto ao desempenho por competências executadas pelo gestor, no âmbito da secretaria municipal de Tupanciretã-RS. Para a coleta de dados, houve a aplicação de um questionário, estruturado conforme o método *Likert*, com as seguintes respostas gradativas: nunca, raramente, às vezes, frequentemente e sempre, envolvendo questões relativas a compreensão estratégica, liderança, trabalho em equipe, iniciativa, processos e resultados, criatividade e inovação, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, foco no cliente, capacidade de decisão, flexibilidade e aprendizagem contínua. Realizou-se um pré teste que possibilitou verificar possíveis falhas existentes no instrumento, após, ele foi corrigido e ajustado. Posteriormente, os dados foram tabulados e analisados na planilha do Software Excel, os resultados foram apresentados de forma descritiva.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Caracterização da amostra

A pesquisa contou com a colaboração dos 27 servidores de uma secretaria da Prefeitura Municipal de Tupanciretã, a qual não será especificada, pois não foi autorizada a divulgação de qual secretaria se trata. A secretaria conta com 28 servidores no total, o gestor não respondeu a pesquisa, pois se tratava da percepção dos demais servidores sobre as suas competências, habilidades e atitudes.

A primeira questão abordou o gênero dos pesquisados, que são, na sua maioria, do sexo masculino 63%. Quanto a faixa etária, esta varia de 18 a 70 anos, sendo que o maior percentual foi constatado na faixa etária de 31 à 40 anos de idade, 67% dos pesquisados possuem estado civil casado. Na questão que se refere à escolaridade há uma grande variedade, pois a pesquisa atingiu todos os servidores da secretaria, abrangendo todos os níveis hierárquicos, a secretaria possui servidores com ensino fundamental incompleto, 15%, com ensino médio completo, 30%, superior incompleto 30%, superior completo, 7% e servidores com pós-graduação atingiu o percentual de 18%. A última questão socioeconômica abordou o tempo em que os servidores trabalham na organização, 29% dos pesquisados trabalham na organização de 6 à 9 anos, e 29% trabalham a mais de 9 anos, totalizando um percentual de 58% de servidores que trabalham a mais de 3 anos na organização.

4.2 Percepção dos servidores quanto as características do gestor nos quesitos: conhecimento, habilidade e atitude

A gestão estratégica atualmente é um dos maiores desafios dos gestores nas organizações, pois a gestão estratégica constitui um conjunto de ações gerenciais que permite aos gestores manterem a organização no seu curso correto de desenvolvimento e o que possibilita que organização atinja seus objetivos e sua missão (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007). A gestão estratégica mesmo no serviço público possui grande relevância, pois é através desta que a organização vai traçar meios para alcançar seus objetivos

Os servidores consideram que o gestor possui grande comprometimento com os objetivos da organização e os conhece bem, somando-se o percentual dos pesquisados que consideram que o gestor é comprometido com os objetivos da organização frequentemente ou sempre obteve-se 89%, o que indica uma grande aprovação por parte do servidores.

As demais variáveis como planejamento de ações por parte do gestor, acompanhamento do mercado, e definição e implementação de estratégias obtiveram grande aprovação na percepção dos servidores, com percentual superior a 60% nas opções frequentemente ou sempre.

A variável que se refere a ações para antecipar-se ao mercado, merece atenção do gestor, pois na percepção dos servidores esta ainda pode ser melhorada, pois 45% do pesquisados percebem que somente as vezes ou raramente o gestor propões essas ações de antecipação.

Na variável liderança, a questão como o gestor envolve o grupo na elaboração do plano de trabalho obteve mensuração frequentemente ou sempre com percentual de 85%, o que indica que o gestor possui grande habilidade e integrar o grupo não só na execução de tarefas, mas também na sua elaboração.

As questões como define e avalia metas e objetivos da organização, fornece retorno construtivo, tem estilo de liderança participativa, reconhece a equipe, obtiveram percentual sempre acima de 70% nas mensurações frequentemente ou sempre, indicando que o líder além de utilizar muito bem suas competências individuais, consegue promover que sua

equipe também se sinta responsável pelos objetivos da organização, muitas vezes também tomando decisões e sendo parcialmente líder em algumas ações.

Na variável trabalho em equipe, a aprovação foi muito satisfatória, percentual acima de 50% na mensuração sempre, em todas as questões, o trabalho em equipe para uma organização é essencial, pois todos trabalham em conjunto para atingir os mesmos objetivos, o gestor da referida secretaria tem conseguido atuar muito bem nessa variável, obtendo a aprovação da grande maioria dos entrevistados.

Na variável iniciativa, habilidade de perceber problemas e agir para solucioná-los o gestor obteve grande aprovação também, demonstrando que este possui grande habilidade nesse quesito.

Na variável processos e resultados, a questão melhor avaliada foi o acompanhamento e análise dos processos que levam aos resultados econômicos, sociais e ambientais, com 85% de mensuração frequentemente ou sempre, demonstrando que essa secretaria possui um gestor preocupado com a questão socioambiental da organização.

Na variável criatividade e inovação, a questão apoia a implementação de novas ideias, 56% dos pesquisados afirmaram que sempre recebem apoio do gestor. No quesito aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, foco no cliente, no caso dessa organização, usuário, por se tratar de uma organização pública e aprendizagem contínua todas as habilidades foram avaliadas positivamente.

Na variável capacidade de decisão, o gerenciamento de risco e tomada de decisão sob condições de incerteza merece atenção embora o percentual de servidores que avaliou negativamente essa capacidade do gestor seja pequeno 40%, é interessante buscar soluções para melhorar esse quesito, passar um baixo nível de confiança para os colaboradores torna o clima organizacional instável, o que pode trazer resultados negativos.

Na variável flexibilidade 45% dos pesquisados consideram que o gestor possui resistência inicial a mudanças e a críticas, ponto que esse gestor pode mudar, pois estar aberto a sugestões e a mudanças pode trazer grande melhoria para a organização, como novas maneiras para realizar processos que tenham algum problema ou dificuldade.

5 Considerações finais

O presente estudo trouxe como colaboração apresentar ao gestor a percepção dos colaboradores sobre as competências do mesmo, sugerindo algumas mudanças, foram poucas as variáveis que apresentaram resultados negativos, já citadas anteriormente, as demais variáveis apresentaram resultado positivo. Por fim, foi constatado que o gestor, segundo a concepção dos servidores, possui a maioria das competências, conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para um bom gerenciamento desse órgão público.

6 Referências bibliográficas

ALMEIDA, Margareth Vieira; **A Importância da Avaliação de Desempenho para os Funcionários do Banco do Brasil: Pesquisa em uma Agência de Porto Alegre.** Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros – GNF/BB da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada em competências: um estudo sobre**

competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012 43 BRASIL.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRUDEKI, Nelson Martins; BERNARDI, Jorge Luiz. **Gestão de serviços públicos municipais.** Curitiba: InterSaber, 2013

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

Decreto da Presidência da República, Casa Civil, 2006, disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management.** 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard.** São Paulo: Saraiva, 2006.

Guia de referência prático, **Mapeamento e Avaliação de Competências,** 2013, disponível em:

<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro.

MACIEL, Antônia; GONÇALVES, Sônia, **Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação,** 2013. Disponível em:

<<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESENVOLVIMENTO-DE-COMPET%C3%84NCIAS-GERENCIAIS-NO-MINIST%C3%89RIO-DA-EDUCA%C3%87%C3%83O2.pdf>>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea.** 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **“A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público”.** Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT), v. 2, n. 1, p. 110-127, Jan.-Jun./2013. ISSN 2316-5812.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2014.

SOUZA, Fernanda maia; LYANNY, João; SILVA, Maria; MEDEIROS, Edinara, 2014, **O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências: Análise comparativa dos aspectos crítico para a implementação em duas empresa**. Disponível em <http://unp.br/wp-content/uploads/2014/04/O-MODELO-DE-ARTIGO.pdf>.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.