

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: CASO DE ENSINO BASEADO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA¹

Bruna Fernandes Alves Cascais
Universidade do Estado de Santa Catarina - ESAG
cascaisbfa@gmail.com

Dannyela da Cunha Lemos
Universidade do Estado de Santa Catarina - ESAG
lemosda@gmail.com

155

RESUMO

A Gestão de Pessoas por Competências é o modelo mais eficaz para se gerir com pessoas visto que aproxima os objetivos organizacionais e pessoais, alinhando esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. Uma vez definidos os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para cada cargo/função é possível direcionar as atividades de forma a selecionar as pessoas certas para as funções certas e prepará-las para o pleno exercício de suas atividades, com o objetivo de melhorar a prestação jurisdicional. Assim, este caso para ensino tem como objetivo descrever o processo de mapeamento de competências gerenciais do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Esta pesquisa aplicada e descritiva toma como referência o levantamento de dados realizados por meio de observação não participante. A metodologia, elaborada pelo capital intelectual da Instituição (com o envolvimento de pessoas-chave da Administração), mostrou-se efetiva uma vez que as competências construídas em cada etapa resultaram similares mesmo que advindas de focus groups distintos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas por Competências. Mapeamento de Competências. Setor Público.

COMPETENCIES MAPPING: CASE OF EDUCATION BASED ON A PUBLIC ORGANIZATION

ABSTRACT

Competency Management is the most effective model for managing people as it brings together organizational and personal goals, aligning efforts so that human competencies can generate and sustain the organizational competencies needed to achieve the organization's strategic objectives. Once the knowledge, skills and attitudes required for each position / function are defined, it is possible to direct activities to select the right people for the right roles and prepare them for the full exercise of their activities, with the aim of improving the court benefit. Thus, this case study aims to describe the process of mapping managerial competences of the Tribunal de Justiça Santa Catarina. This applied and descriptive research takes as reference the data

¹ Recepção: Jul/2020.

Aprovação: Nov/2020.

Publicação: Jun/2021.

collection made through non-participant observation. The methodology, developed by the Institution's intellectual capital (with the involvement of key management personnel), proved effective since the competencies built at each stage were similar even if they came from different focus groups.

KEYWORDS: People Management by Competencies. Competencies Mapping. Public sector.

INTRODUÇÃO

Atualmente, os questionamentos das funções do Poder Judiciário se acentuaram no sentido de procurar a satisfação das necessidades do ser humano que englobam a solução de conflitos por meio da aplicação efetiva de normas legais, buscando soluções efetivas que assegurem direitos sociais. O Judiciário vem se firmando como verdadeiro poder, de acordo com Cunha (1999), tem a capacidade de interferir com legitimidade e eficiência na vida social, política e econômica do Estado.

No setor público, segundo Trosa (2001), a exigência cada vez maior do cidadão por resultados concretos da aplicação dos escassos recursos públicos impulsiona a reforma do Estado, a reforma administrativa, a promoção da qualidade do serviço público e a modernização da gestão. Por isso, a forma como as pessoas são geridas nas organizações vem passando por mudanças constantes, o que têm elevado o nível de exigência no desempenho pessoal e provocado alterações no perfil desejado no nível gerencial. A Lei de Responsabilidade Fiscal impõe ao gestor público limites para o comprometimento do orçamento público com a folha de pagamento sob as penas da lei (BRASIL, 2000). Assim, desenvolver os colaboradores e aproveitá-los da melhor forma possível são estratégias para o alcance dos objetivos institucionais e para a redução de gastos com folha de pagamento.

De acordo com Bitencourt (2001), com estas evoluções, nota-se uma crescente valorização das pessoas e percebe-se que “as novas formas de trabalho possuem um ponto comum: a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências” (BITENCOURT, p. 18, 2001).

Para Tosta (2017), no centro dessas evoluções, está a necessidade de manter nos quadros funcionais profissionais motivados e integrados que proporcionem às organizações uma capacidade de adaptabilidade frente aos desafios. Nesse contexto, o foco da gestão de pessoas passa a ser o desenvolvimento mútuo e é nesse cenário que se apresentam os estudos sobre competências, que, segundo Dias *et al* (2008), é um dos temas da Administração que vem sendo mais debatido, tanto na academia como nos setores público e empresarial.

A gestão de pessoas por competências (GPC) deve alinhar as atividades de Gestão de Pessoas ao planejamento estratégico organizacional e desenvolver as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Ao visar os ganhos institucional e individual, há uma troca de competências entre a organização e as pessoas que nela laboram (DUTRA, 2008). É um dos elementos da moderna gestão de pessoas e traz um novo olhar para o trabalho, que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico, implicando em uma mudança radical frente ao modelo tradicional de posto de trabalho (AMARAL, 2006).

Na Administração Pública, a Gestão de Pessoas está fundamentada no cumprimento das legislações que tratam do assunto, sendo que as principais são o recente assinado Decreto 9.991,

de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019) e as Resoluções n. 192, de 8 de maio de 2014 e n. 240, de 9 de setembro de 2016 que dispõem, respectivamente, sobre Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário e sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas (PNGP) no âmbito do Poder Judiciário. (BRASIL, 2014 e 2016)

Os órgãos do Poder Judiciário nacional, impulsionados por tais diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) por meio da Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, instituída pela Resolução CNJ n. 240/2016, buscam adequar metodologias de GPC às suas estruturas organizacionais.

Neste cenário apresentado, figura-se um desses órgãos do Poder Judiciário nacional - o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) que, em 2014, iniciou seu processo de implantação da GPC. Tal processo passa pela identificação (mapeamento) das competências necessárias para o exercício de cada função exercida na estrutura da Organização, alinhamento das atividades de capacitação, desenvolvimento de novas sistemáticas de avaliação e definição de critérios para seleção e valorização dos colaboradores.

Em setembro de 2016, em decisão proferida no processo administrativo n. 548710-2014.2, o Conselho de Gestão deste Tribunal aprovou o trabalho até então realizado pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e autorizou a continuidade da implantação da GPC que já avançou nas seguintes etapas, quais sejam: Mapeamento das Competências Organizacionais, Mapeamento das Competências Gerenciais e Mapeamento das Competências das Funções.

No TJSC, estão concluídos o mapeamento das competências organizacionais, das funções exercidas na Justiça de 1º grau de jurisdição, e, em vias de conclusão, das funções gerenciais. O processo de implantação da GPC contempla ainda desdobramentos que utilizam como base os resultados obtidos com o Mapeamento de Competências, quais sejam: a Avaliação das Competências Gerenciais, o desenvolvimento das Competências Gerenciais, o aproveitamento (seleção interna), a captação (concurso) e o reconhecimento dos colaboradores (meritocracia).

A exemplo do TJSC e em função da legislação que vem sendo consolidada desde o Decreto Federal nº 5.707/2006 até o mais recente Decreto Federal nº 9.991/2019, muitas organizações públicas implementaram políticas e práticas de gestão de pessoas baseadas em competências. Contudo, muito ainda se pode evoluir nesse cenário e um grande aprendizado pode ser extraído das organizações que tem trilhado experiências nesse sentido, conforme esse caso de ensino explicita. A discussão em sala de aula em torno de iniciativas dessa natureza, seja em cursos de graduação ou pós-graduação, pode mostrar alternativas e abrir oportunidades para outras organizações que desejam promover ações nessa direção.

Nesse sentido, considerando que o mapeamento de competências, é ponto de partida para esse processo de implementação da gestão de pessoas por competências, coloca-se a seguinte questão: de que forma o mapeamento de competências pode impactar na adoção de modelos de gestão de pessoas baseados em competências? Dessa forma, este caso de ensino tem por objetivo relatar o processo de mapeamento de competências em uma organização pública com o objetivo de promover a reflexão sobre a adoção de modelos de gestão de pessoas baseados em competências.

A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

A origem do TJSC remonta ainda à época em que o Brasil era colônia de Portugal. Em 29 de julho de 1812, o Príncipe Regente, D. João VI, nomeou Francisco Lourenço de Almeida o primeiro juiz togado para as terras catarinenses, no cargo de Primeiro Juiz de Fora do Cível, e Crime e Órfãos da Vila do Desterro. Este se apresentou à Câmara da Vila do Desterro em 17 de agosto do mesmo ano.

Com a Independência, em 1824, foram criados o Supremo Tribunal de Justiça - sediado no Rio de Janeiro - e os Tribunais da Relação - os mais antigos tribunais coletivos no Brasil. Todavia, o rígido centralismo do Império não permitia a criação de Tribunais de Relações por iniciativa local. Dessa forma, Santa Catarina permaneceu jurisdicionada ao Tribunal de Relação de Porto Alegre até o início da República.

A implantação da República em 1889 permitiu a instituição do federalismo pela Constituição de 1891. Assim, cada unidade da federação passaria a reger-se pelas constituições e leis que adotasse, respeitados os princípios constitucionais da União. Por conta disso, houve a instalação do Tribunal de Justiça em Santa Catarina em 1º de outubro de 1891. O Decreto 104, de 19 de agosto de 1891, do Vice-Governador Gustavo Richard, organizou a Justiça do Estado e conferiu aos membros do tribunal estadual, no artigo 10, o título de Desembargador. Inicialmente, o TJSC foi instalado na Casa da Câmara, em Florianópolis, onde funcionou até 1908. Posteriormente, foi transferido para a Rua Jerônimo Coelho (1908-1929), o Palácio da Justiça da Praça Pereira Oliveira (1929-1968), Agência Ford (1968-1975). Finalmente, em 1975 o TJSC instalou-se no Palácio da Justiça, localizado no Aterro da Baía Sul, em Florianópolis, local onde está sediado até os dias atuais. Essa edificação recebeu, em 27 de abril de 1990, a denominação oficial de "Palácio da Justiça Ministro Luiz Gallotti".

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) é o órgão máximo do Poder Judiciário do estado de Santa Catarina. É composto por 64 desembargadores, aos quais incumbe analisar os recursos dos processos julgados em primeira instância, bem como julgar alguns feitos de competência originária. Também divididos entre a sede do Tribunal de Justiça, localizada na capital do estado, e a Câmara Especial Regional de Chapecó, militam 30 Juizes de Direito de 2º Grau, que desempenham as funções de desembargadores quando do afastamento, impedimento, férias e licenças dos respectivos titulares.

A Diretoria Geral Administrativa (DGA) possui 5 (cinco) unidades de assessoramento ou execução: Assessoria Especial, Secretaria Executiva, Assessoria de Modernização Judiciária, Secretaria de Gestão Ambiental e Assistente de Atividades Específicas. Como unidades subordinadas e especializadas, possui sete diretorias: de Tecnologia da Informação (DTI), de Recursos Humanos (DRH), de Material e Patrimônio (DMP), de Orçamento e Finanças (DOF), de Engenharia e Arquitetura (DEA), de Infraestrutura (DIE) e de Saúde (DS). Cada diretoria possui estrutura própria, com suas respectivas unidades consultiva ou de apoio, unidades subordinadas denominadas Divisões, e as subordinadas a estas denominadas Seções.

A Diretoria-Geral Judiciária é composta por apenas 4 (quatro) diretorias (a Diretoria de Documentação e Informações (DDI), a Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual (DCDP), a Diretoria de Recursos Incidentes (DRI) e a Diretoria de Cumprimento Processual Remoto do Primeiro Grau (DCPRPG)), mas além destas, possui 8 secretarias (a Secretaria do Órgão Especial, a Secretaria do Tribunal Pleno, a Secretaria do Conselho da Magistratura e do Conselho de Gestão, Modernização Judiciária, de Políticas Públicas e institucionais, a Secretaria Estatística das Instancias Recursais, a Secretaria da Câmara Especial Regional de

Chapecó e a Secretaria Administrativa das Turmas de Recurso e Secretaria da Turma de Uniformização), a Assessoria Especial, a figura do Assistente de Atividades Específicas e o Núcleo de Assessoramento da Câmara de Agravos Internos em Recursos Constitucionais.

O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Esta pesquisa aplicada e descritiva toma como referência o levantamento de dados realizados por meio de observação não participante. A metodologia, elaborada pelo capital intelectual da Instituição (com o envolvimento de pessoas-chave da Administração), mostrou-se efetiva uma vez que as competências construídas em cada etapa resultaram similares mesmo que advindas de *focus groups* distintos.

A construção do mapa de competências gerenciais (cujo resultado é a base para objeto de estudo deste trabalho e por isso mereceu o devido detalhamento) foi realizada por um *focus group* composto por 12 gestores. Uma vez definidos o propósito do mapeamento de competências, os tópicos para discussão, o número de integrantes do *focus group*, o local de realização e os participantes, caminhou-se à execução.

Inicialmente, o membro interno da Organização que atuou como moderador deste processo (colaborador Marcelo Dias e Silva) explicou quais procedimentos seriam adotados, expôs os objetivos do mapeamento e a importância da colaboração de todos e se utilizou de estratégias de sensibilização enquanto nivelava os conhecimentos dos integrantes do *focus group*.

Em seguida, a fim de identificar quais competências são importantes para o exercício de funções gerenciais na referida organização, apresentaram-se os tópicos para discussão, quais foram: - Que competências você julga relevantes para que um gestor possa desempenhar sua função com eficiência?; - Para que esta organização consiga concretizar sua estratégia, que capacidades seus gestores devem manifestar no trabalho?; e - Além do que você mencionou nas questões anteriores, há alguma outra competência gerencial que seja muito valorizada pelos diretores desta organização ou pela sociedade?

As competências identificadas foram descritas seguindo padrões e cuidados metodológicos – conter verbo, objeto da ação, critério de qualidade ou condição na qual se espera que a competência seja desempenhada. Após, foram agrupadas por semelhança semântica ou temática com o intuito de se eliminarem duplicidades e irrelevâncias bem como refinar sua redação.

A primeira etapa - realizada com o primeiro *focus group* e a segunda etapa realizada com o segundo *focus group* - abarcaram os gestores que exercem atividades gerenciais em diversos níveis (Quadro 1).

QUADRO 1 – Resultado da 1ª etapa do mapeamento (realizada com o primeiro *focus group*)

MAPEAMENTO 1
Planejar ações da unidade, com o estabelecimento de metas e indicadores.
Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua.
Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos objetivos da instituição.
Promover comunicação efetiva, no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo.
Garantir acesso ao conhecimento necessário à tomada de decisão e ao desempenho da unidade.

Estimular a melhoria do clima organizacional.

Fonte - TJSC (2017)

Anotaram-se estes resultados para se comparar com os da segunda reunião de mapeamento realizada com o segundo *focus group* e também denominada 2ª etapa do mapeamento (Quadro 2).

QUADRO 2 – Resultado da 2ª etapa do mapeamento (realizada com o segundo *focus group*)

MAPEAMENTO 2
Planejar estabelecendo metas com mecanismos de controle.
Gerir processos de trabalho buscando a melhoria contínua.
Estimular o desenvolvimento da equipe com valorização do bom desempenho.
Fomentar comunicação clara e objetiva na equipe, de forma a favorecer a melhoria do ambiente de trabalho e a efetividade dos resultados.
Compartilhar conhecimento de forma a possibilitar sua institucionalização.
Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe.
Tomar decisões fundamentadas, alinhadas aos objetivos organizacionais.

Fonte: TJSC (2017)

Já a terceira etapa, por sua vez, envolveu os diretores das Diretorias Geral Administrativa e Judiciária, bem como seus respectivos diretores gerais. Nesta, houve o comparativo (Quadro 3) das competências construídas nas duas etapas anteriores com o primeiro e segundo *focus group*.

QUADRO 3 – Comparativo dos resultados das 1ª e 2ª etapas do mapeamento

MAPEAMENTO 1	MAPEAMENTO 2
Planejar ações da unidade, com o estabelecimento de metas e indicadores.	Planejar estabelecendo metas com mecanismos de controle.
Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua.	Gerir processos de trabalho buscando a melhoria contínua.
Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos objetivos da instituição.	Estimular o desenvolvimento da equipe com valorização do bom desempenho.
Promover comunicação efetiva, no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo.	Fomentar comunicação clara e objetiva na equipe, de forma a favorecer a melhoria do ambiente de trabalho e a efetividade dos resultados.
Garantir acesso ao conhecimento necessário à tomada de decisão e ao desempenho da unidade.	Compartilhar conhecimento de forma a possibilitar sua institucionalização.
Estimular a melhoria do clima organizacional.	Compartilhar conhecimento de forma a possibilitar sua institucionalização.
	Tomar decisões fundamentadas, alinhadas aos objetivos organizacionais.

Fonte: TJSC (2017)

E, a partir deste cotejamento de dados, os diretores que compuseram esse terceiro *focus group* construíram o resultado que engloba todas as etapas do processo denominado 3ª etapa do mapeamento, conforme quadro 4.

QUADRO 4 – Resultado da 3ª etapa do mapeamento (realizada com o terceiro *focus group*)

MAPEAMENTO 3
Planejar ações, com o estabelecimento de metas e mecanismos de controle.
Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua.
Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos resultados.
Promover a melhoria do clima organizacional.
Estimular o compartilhamento do conhecimento.
Promover comunicação efetiva no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo.
Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe.

Fonte: TJSC (2017)

O resultado (competências gerenciais identificadas e respectivos glossários) foi compilado em um documento validado pelo Conselho Gestor do TJSC atestando a conclusão do mapeamento das competências gerenciais na referida Organização.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual autor, no seu ponto de vista, trouxe a melhor/mais completa definição do termo “competência”? E você, como definiria este termo?
2. A partir das definições de competências gerenciais apresentadas e das orientações para o mapeamento de tais competências avalie a descrição das competências feitas pelo TJSC na sua terceira etapa de mapeamento.
3. Considerando o processo de mapeamento realizado no TJSC, quais pontos de melhoria você, como gestor, identificou e quais ações para sanar tais demandas?
4. Pesquise alguma instituição que já tenha adotado o modelo de Gestão de Pessoas por Competências e identifique quais etapas já foram concluídas.

NOTAS DE ENSINO

✓ **Público visado:** Alunos de graduação ou pós-graduação em Administração ou áreas correlatas. Recomenda-se o uso do caso nas disciplinas Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas ou disciplinas que abordem assuntos direcionados para a inovação no setor público.

✓ **Objetivos:** Pretende-se que os alunos sejam capazes de: a) compreender a importância da adoção do modelo de Gestão por Competências no setor público; b) perceber que a implantação do modelo é um processo longo e com muitos desdobramentos; c) entender como se deram as etapas do processo de mapeamento de competências no TJSC; d) conhecer os demais desdobramentos do modelo Gestão de Pessoas por Competências

✓ **Orientações para o professor**

Cada uma das questões contempla um conteúdo de apoio para a discussão, apresentada a seguir como forma de fundamentação para as questões;

Sugere-se que o professor distribua o caso com antecedência para leitura prévia e apresente em linhas gerais o conteúdo de fundamentação das questões;

Recomenda-se que os alunos de antemão organizem seus argumentos em cada questão para facilitar a discussão;

Em sala de aula podem ser formados subgrupos por questão para validação dos argumentos anteriormente preparados;

Após a discussão nos subgrupos o professor conduz a discussão geral, acrescentando pontos não levantados pelos alunos, se for o caso e destacando os principais fundamentos teóricos associados às respostas.

FUNDAMENTAÇÃO PARA AS QUESTÕES

1. Qual autor, no seu ponto de vista, trouxe a melhor/mais completa definição do termo “competência”? E você, como definiria este termo?

O conceito de competência não é recente. Pelo contrário, é consideravelmente antigo, contudo não significa que haja consenso em relação ao termo, visto a compreensão difusa normalmente associada ao seu entendimento e aplicação (SILVA; MELLO, 2011). Foi inserida primeiramente no ambiente jurídico no final do século XVI quando o termo era utilizado para identificar alguma pessoa ou instituição, para analisar ou sentenciar determinadas situações. No contexto organizacional, uma das primeiras utilizações do termo foi com Frederick Taylor na administração Científica (1970), onde era utilizado para denominar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência determinadas atribuições (CARBONE *et al.*, 2006). As pessoas tornavam-se competentes por meio de treinamentos, ou seja, da junção de conhecimento e habilidades.

De acordo com Dutra (2004), o termo competência foi apresentado pela primeira vez, em 1973, por David McClelland para demonstrar uma abordagem mais consistente sobre os testes de inteligência dos processos de seleção de pessoas para as organizações. O conceito tomou uma dimensão maior para dar suporte aos processos de avaliar e orientar o desenvolvimento profissional. (DUTRA, 2004)

Os autores McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) foram os primeiros a associarem a noção de competência à qualificação dando início ao movimento norte-americano no que diz respeito à utilização do conceito de competências. Na sequência, a partir da década de 1990, outro movimento também ganhou destaque na Europa. A Escola Francesa, por exemplo, mudou o foco da qualificação vinculada à função para a noção de competência em ação à medida que proporcionou formas de abordar o tema sob várias perspectivas (LE BOTERF, 2003). A competência em ação foi associada à capacidade de mobilizar, articular e combinar recursos, valorização da aprendizagem e autodesenvolvimento (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; SILVA; GODOI, 2003).

Há também uma vertente integradora que tem buscado definir a competência mesclando as correntes anglo-saxônica e francesa. Barbosa e Scianni (2006) assinalam que, apesar das diferenças conceituais apresentadas, ambas as correntes teóricas convergem no que concerne à passagem da competência individual à coletiva. Por outro lado, os autores salientam que

enquanto a corrente anglo-saxônica compreende que o resultado, ou a competência final da organização, é alcançado em virtude de comportamentos isolados dos indivíduos, principalmente dos gestores, a corrente francesa confere maior importância aos processos de interação, comunicação, troca de significados e aprendizado coletivo na ação.

O termo competência tem recebido diversas definições e não há consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas ao emprego desta palavra com diferentes enfoques e áreas de conhecimento (MANFREDI, 1998). Em razão disso, como forma de facilitar o entendimento das principais definições para o termo competência, elaborou-se o quadro 5 com o intuito de organizar tais conceitos dados pelos principais autores envolvidos com o tema em questão.

Quadro 5. Autores e suas definições para o termo competência

AUTOR	DEFINIÇÃO	PERSPECTIVA
McClelland (1973)	- uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.	Americana
Boyatzis (1982)	- aspectos verdadeiros ligados à natureza humana e comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Americana
Spencer e Spencer (1993)	- características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho	Americana
Sparrow e Bognanno (1993)	- as atitudes (ações) necessárias para a obtenção de alto grau de desempenho (resultados)	Americana
Prahalad e Hamel (1995)	- conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização	Americana
Le Boterf (1995)	- é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.	Francesa
Levy-Leboyer (1997)	- repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as faz destacar de outras em contextos específicos.	Francesa
Stroobants (1997)	- define saber como o conhecimento formal que pode ser traduzido em fatos e regras, o saber-fazer como parte da esfera dos procedimentos empíricos, ou seja, o conhecimento adquirido na prática de uma ocupação cotidiana e o saber-ser como o saber social ou do senso comum, que envolve a mobilização de estratégias e visão da realidade, do mundo como um todo.	Francesa
Gonczi (1999)	- conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.	Integradora
Becker, Huselid e Ulrich (2001)	- conhecimentos individuais, habilidades e características de uma personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.	Americana
Dutra (2001)	- entrega. As pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficie diretamente deles. É preciso então	Integradora

	incorporar o conceito de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa realmente quer entregar à organização.	
Fleury e Fleury (2001 e 2004)	<ul style="list-style-type: none"> - instituir uma pessoa qualificada à realização de alguma coisa. - saber responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo - um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, em outras palavras, seria um estoque de recursos que o indivíduo detém. saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica são os verbos e as expressões que normalmente aparecem associadas ao termo competência. 	Francesa
Zarifian (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara - um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, em outras palavras, seria um estoque de recursos que o indivíduo detém. 	Francesa
Bitencourt (2001)	- o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.	Integradora
Sant'Anna (2002)	- não é um estado ou conhecimento que se possui, pois pessoas que detém conhecimento nem sempre sabem fazer uso dele em situações cujo conhecimento é demandado.	Integradora
Milioni (2003)	- conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente, permite atingir com sucesso os resultados que dela são esperados na organização.	Integradora
Ruas (2005)	- a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos	Integradora
Durand (2006)	- competência seria resultante da fusão dessas três dimensões complementares (conhecimento, habilidade e atitude)	Americana
Draganidis e Mentzas (2006)	- competência é a combinação de conhecimento tácito e explícito, comportamento e habilidades que dá a alguém o potencial para a eficácia no desempenho da tarefa	Americana
Paiva e Melo (2008)	- a mobilização particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas), de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade).	Integradora
Carbone <i>et al.</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas consequências, no tocante a realizações. - estava focado nas pessoas, porém é mais abrangente no sentido organizacional. 	

	<p>- não é apenas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.</p> <p>- combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e organizações.</p>	Integradora
--	---	-------------

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na literatura (2019)

Com base nos autores citados anteriormente é possível verificar a amplitude de possibilidades para a definição do termo competência. Não obstante a inexistência de um consenso quanto a seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser identificados, quais sejam: grande parte dos autores mencionados no quadro 5 define o termo competência como uma característica ou conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados ou solução de problemas (SPENCER; SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND ; DAILEY, 1972). Outro ponto comum às diversas acepções contemporâneas para o termo competência é a conformidade desse termo como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e organizações (CARBONE, 2005).

A competência, segundo Dutra (2001), pode ser atribuída a diferentes elementos, isto é, embora haja predomínio da classificação em três níveis, não há consenso na literatura sobre o tema e, dependendo da abordagem teórica adotada, há diversas outras tipologias e possibilidades de classificação das competências. Brandão (2012) segue a mesma linha de Dutra (2001) quando atribui competências a diversos níveis organizacionais, pois, para ele, não estão restritas somente a organizações ou indivíduos, mas presentes também em equipes de trabalho.

Para Ruas (2001), o modelo de competências possui três categorias definidas como essenciais (ou organizacionais), funcionais e individuais. É a partir das competências essenciais ou das competências da organização, que se definem as competências funcionais, isto é, as competências das áreas, dos cargos e, a partir delas, as competências das pessoas ou as competências individuais.

Barbosa e Scianni (2006) também apresentam que a literatura referente às competências permite identificar duas dimensões de análise: a dimensão coletiva (competências organizacionais, grupais ou funcionais) e a dimensão individual (competências relativas ao indivíduo na organização, dentre elas, as competências gerenciais).

2. A partir das definições de competências gerenciais apresentadas e das orientações para o mapeamento de tais competências avalie a descrição das competências feitas pelo TJSC na sua terceira etapa de mapeamento.

O tema das competências gerenciais - tem transitado entre o ambiente acadêmico e os diferentes ambientes organizacionais. Brandão (2009) ressalta que as competências gerenciais

constituem uma categoria que tem despertado crescente interesse por parte de teóricos, organizações e pesquisadores, na medida em que exercem influência sobre a atuação de equipes de trabalho e sobre os resultados organizacionais. O modelo GPC tem sido cada vez mais adotado quer seja como uma ferramenta-chave na gestão e desenvolvimento de pessoas para melhorar tanto o desempenho individual no trabalho como a eficácia organizacional geral (BHARWANI; TALIB, 2017).

Para enfrentar às mudanças vivenciadas na atualidade e atender aos desafios impostos pelas competências organizacionais os gestores precisam levar em consideração as questões externas, tais como fatores de ordem econômica, social, legal, mercadológica, tecnológica e internas, tais como as questões relacionadas aos recursos e atividades da organização, sob um enfoque sistêmico (SAMPAIO, 2019). As organizações deparam-se com a necessidade de profissionais capazes de lidar com incertezas presentes no mundo do trabalho e, neste âmbito, as competências gerenciais podem ser entendidas como alternativa de enfrentamento das constantes transições que caracterizam esse contexto (PEREIRA; SILVA, 2011). Uma vez mais, como forma de facilitar o entendimento das principais definições sobre o termo competências gerenciais, elaborou-se o quadro 6 com o intuito de ilustrar os principais autores e suas abordagens:

Quadro 6. Autores e suas definições para o termo competências gerenciais

AUTOR	DEFINIÇÃO
Schermerhorn Junior (1999)	- uma habilidade ou característica pessoal que contribui para o alto desempenho no trabalho gerencial
Maximiano (2004)	- conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa ocupante de cargo de chefia desempenhar atividades e estas são desenvolvidas por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social.
Oderich (2005)	- resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.
Carletto (2006)	capacitações mais específicas de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.
Neves (2006)	- capacidade de o gestor mobilizar, integrar e colocar em ação seus conhecimentos, habilidades e posturas gerenciais (denominados de recursos de competências), a fim de atingir os objetivos organizacionais.
Barros (2007)	- os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos gestores.
Brandão (2009)	- os comportamentos esperados daqueles que exercem cargos ou funções de supervisão e direção.
Ruas (2010)	- o conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gestor e que articulado e mobilizado em função das diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias organizacionais.
Fleury e Fleury (2011)	- um saber agir responsável do gestor que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao próprio gestor. - as competências de um gestor estão ligadas ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.
Le Boterf (2012)	- não estão somente ligadas por si só às qualificações do indivíduo que ocupa cargo de chefia, mas também relacionadas à mobilização de diversos saberes e habilidades aplicados em um determinado contexto.
Zarafian (2012)	- não está somente associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim a um conjunto de habilidades gerenciais necessárias em diferentes níveis da organização, ou seja, àquilo que ele produz ou realiza no trabalho.

Godoy e D'Amelio (2012)	- distintas das apresentadas pelos demais membros de uma organização, pois o gestor precisa canalizar esforços para atingir os resultados esperados de sua área, mediante influência e liderança. Há, portanto, a necessidade de novas competências de maior responsabilidade, com ênfase nas relações interpessoais.
Quinn <i>et. al.</i> (2012)	- aquelas nas quais os gestores devem adquirir diferentes capacidades para transpor os desafios organizacionais.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na literatura (2019)

Ao se analisar as definições para o termo competências gerenciais propostas pelos autores supramencionados no quadro 6 ficam claras a existência de pontos-chaves. Tais definições vinculam a competência gerencial a um saber combinatório de conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifesta no gestor somente a partir da prática no dia a dia. Etapa fundamental da gestão de pessoas por competências (GPC) – o mapeamento orienta as ações organizacionais para captar ou desenvolver as competências identificadas como relevantes à organização.

O mapeamento ocorre da seguinte forma: É realizada uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, visão e objetivos da organização. Em seguida, é realizada uma pesquisa com pessoas-chave da organização, especialistas ou diretores, para que os dados coletados sejam comparados com os dados documentais. Essa análise permite identificar categorias, descrever o conteúdo de mensagens e distinguir indicadores que possibilitem fazer uma conclusão sobre as competências relevantes à organização (CARBONE, 2005).

A descrição de uma competência representa um desempenho ou comportamento que é esperado e demonstra o que o colaborador deve ser capaz de fazer. É descrita de forma que exista um verbo e um objeto de ação (CARBONE, 2005). Sendo assim, na GPPC, o mapeamento das competências pessoais relevantes à organização, orienta na identificação das necessidades de aprendizagem, direcionando treinamento e desenvolvimento.

As competências devem ser descritas por um verbo e um objeto da ação, e apresentar condições e critérios de execução. As condições são circunstâncias, relacionadas a métodos, técnicas ou instrumentos, sob as quais o desempenho será manifestado. Os critérios são os padrões de desempenho esperados. Podem representar qualidade, velocidade, quantidade, ou qualquer outro padrão em que a competência possa ser julgada. A competência deve ser passível de observação e de avaliação, portanto, não devem ser utilizados verbos que apresentam situações subjetivas ou abstratas (BRANDÃO, 2012).

Há uma série de técnicas para a coleta de dados. A pesquisa documental consiste na análise de documentos relativos à estratégia da instituição e à função cujas competências serão mapeadas (CARBONE, 2009). Para Brandão (2012), os principais documentos estudados são normas, regimentos, estatutos, relatórios de gestão e quaisquer outros que possam contribuir com informações para a descrição de competências. Para Carbone (2009), a observação consiste em uma técnica capaz de identificar competências relevantes ao trabalho individual e de equipes, assim como detalhes que poderiam ser omitidos por outras técnicas.

Não há método único de estruturação e análise dos dados. A escolha da técnica pode ser baseada na conveniência, nos recursos disponíveis ou na metodologia de GPPC, e possibilitar adequação às necessidades que se apresentarem durante as atividades de mapeamento de competências. Pode ainda, ser um misto das técnicas apresentadas, desde que as contribuições destas sejam complementares.

A definição de um processo para o mapeamento de competências envolve decisões relacionadas à escolha das fontes de dados e técnicas de coleta, e à análise e estruturação dos dados. Seu objetivo é refletir a realidade do que se espera, em termos de competências, dos colaboradores de uma organização. Sua realização exige padrão e rigor metodológico assim como a utilização de instrumentos e técnicas específicas, visto que resultados equivocados poderão implicar no comprometimento da qualidade das ações citadas e consequente desperdício dos recursos investidos.

3. Considerando o processo de mapeamento realizado no TJSC, quais pontos de melhoria você, como gestor, identificou e quais ações para sanar tais demandas?

4. Pesquise alguma instituição que já tenha adotado o modelo de Gestão de Pessoas por Competências e identifique quais etapas já foram concluídas.

Não há, na literatura, modelos prontos para mapeamento de competências. De modo geral, os autores apresentam formatos de resultados esperados, alternativas para a coleta de dados e cuidados na construção do documento que descreve determinada função. Brandão (2012) afirma ser um equívoco a utilização de descrições padronizadas ou cópias literais de listas de competências. A descrição deve ser individualizada para cada função exercida.

Para que o mapeamento seja adequadamente realizado, deve-se recorrer à aplicação métodos, técnicas e instrumentos que permitam identificar as competências relevantes para a estratégia e o contexto da organização, quais sejam: Análise documental, Entrevista, Questionário, Observação e *Focus group*. Este último, por ter sido a técnica recorrida pelo TJSC, merece melhor detalhamento.

O *focus group* é uma técnica de pesquisa que envolve uma discussão objetiva orientada por um moderador que, segundo Parasuraman (1986), introduz um tópico a um grupo de participantes, direciona sua discussão sobre o tema e procura identificar como as pessoas percebem ou o que pensam sobre determinado objeto de estudo. Para isso, utiliza-se da interação entre elas para levantar ideias ou informações que seriam menos acessíveis sem a discussão produzida em um grupo.

A condução de um *focus group* – realizada pelo moderador ou mapeador de competências – envolve três fases, quais sejam: preparação, execução e análise. Na preparação, além de estabelecer o roteiro de perguntas ou tópicos de discussão que serão utilizados, é importante definir o tamanho e a composição dos grupos.

Alguns autores sugerem que os grupos focais devem ser compostos de oito a doze integrantes, pois experiências têm demonstrado um número inferior pode não ser capaz de gerar ideias suficientes e um grupo maior pode inibir a efetiva participação de todos os integrantes, em especial quando o objeto da discussão enseja polêmicas e contradições entre eles (MATTAR, 1996)

Pode ainda, ser composto por todos colaboradores que exercem determinada função desde que se trate de um número inferior ao limite máximo sugerido anteriormente. Os integrantes do grupo focal atuam como representantes de uma determinada função. Desta forma devem, preferencialmente, ter amplo conhecimento da função que desempenham e estar comprometidos com a melhoria dos processos de trabalho. O local escolhido para as reuniões deve propiciar boas condições físicas, privacidade e descontração, de forma a facilitar a discussão (BRANDÃO, 2012).

O moderador de reuniões com grupos focais para mapeamento de competências pode ser denominado mapeador de competências. Tem como principais funções esclarecer o propósito das reuniões e coordenar a discussão dos integrantes do grupo focal, direcionando-a para o objetivo do encontro: a descrição das competências. Deve atuar como observador e condutor das discussões, evitando participar destas ou emitir opiniões, ser capaz de esclarecer dúvidas sobre o assunto e estabelecer relacionamento de confiança com os participantes, de forma a possibilitar todos os tipos de manifestações sobre os temas em discussão (BRANDÃO, 2012). O mapeador de competências, portanto, exerce papel fundamental no processo de mapeamento, principalmente quando realizado por meio de reuniões com grupos focais, e sua função exige competências específicas.

Sugere-se, na condução de reuniões com grupos focais, a utilização de um roteiro pré-estabelecido que pode ser denominado instrumento de mapeamento de competências. Trata-se de um guia onde devem constar as perguntas a serem realizadas e a ordem lógica para a condução dos trabalhos. A elaboração deste instrumento é parte da definição do método de mapeamento de competências e deve estar adequada às necessidades de cada organização e alinhada à metodologia de GPPC a ser utilizada (BRANDÃO, 2012).

Uma vez estabelecido o número de participantes do grupo, seleciona-se os seus integrantes. Para Richardson (1999), a seleção dos participantes de um *focus group* pode ser feita utilizando-se, entre outros, alguns critérios, quais sejam: acessibilidade ao sujeito e intencionalidade. O primeiro caracteriza-se pela facilidade de acesso a ele e por sua disposição em participar do grupo; o segundo, por sua vez, se caracteriza pela necessidade (ou intenção) de o grupo ser composto por pessoas que possuem conhecimento mais amplo da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos, da cultura e da estrutura da organização.

Outro aspecto bastante relevante quando se opta por esta técnica de pesquisa é escolha do moderador do *focus group*. Também denominado mapeador de competências, o moderador deve atuar como ouvinte, observador e estimulador da discussão (KRUEGER; CASEY, 2000). É importante mencionar que o seu papel não deve se confundir com o dos participantes ou de um juiz que medeia eventuais divergências e que tenha conhecimento de conceitos e processos afetos à GPC, habilidades sociais e experiência na condução de grupos. Assim, pode-se estabelecer relacionamento amistoso e de confiança com os participantes, além de esclarecer suas eventuais dúvidas.

Ao iniciar a fase de execução, o mapeador de competências deve apresentar-se, dar boas-vindas aos participantes, expor os objetivos do mapeamento a eles bem como sensibilizá-los quanto à importância da colaboração de todos. Após, o moderador apresenta os tópicos ou questões para a discussão, de acordo com o roteiro pré-estabelecido, deixando os participantes à vontade para falar. Por fim, é importante que o mapeador de competências sintetize os tópicos discutidos a fim de clarificar entendimentos e verificar se há consenso. Quando concluído o *focus group*, devem-se depurar as anotações realizadas e transcrever a discussão gravada (quando for o caso), buscando analisar os dados e apresentar os resultados (RICHARDSON, 1999).

A análise dos dados geralmente é realizada por meio da técnica denominada análise de conteúdo. Nesta, busca-se examinar opiniões, percepções e discursos dos participantes, visando interpretar e descrever seu conteúdo, definir categorias de análise e realizar deduções sobre competências relevantes para a organização. Procura-se, ainda, a partir da interpretação das opiniões e percepções manifestas pelos participantes, identificar e descrever competências que indiquem, de forma objetiva e precisa, padrões de desempenho desejados pela organização.

Após descrever as competências identificadas, é recomendável agrupá-las por semelhança semântica ou temática, a fim de eliminar duplicidades e irrelevâncias.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na Administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público. Vol. 57, nº 4 – Out/Dez 2006. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>>. Acesso em: 30 maio 2019.
- BARBOSA, A. C. Q.; SCIANNI, M. A. **Competências Organizacionais e sua Transferência aos Indivíduos** - Um Estudo Junto a Empresa de Base Tecnológica localizada em Minas Gerais. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2006, Gramado. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Rio Grande do Sul, 2006.
- BARROS, M. E. A. **Competências Gerenciais: Um Estudo de caso no setor siderúrgico mineiro**. Pedro Leopoldo, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BHARWANI, S.; TALIB, P. **Competencies of hotel general managers: a conceptual Framework**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 29, n.1, p.393-418, 2017.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais - A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) - Curso de Programa de Pós-Graduação de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793>>. Acesso em: 09 set. 2019.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 363f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, p. 1, 5 out 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm> Acesso em 30 de maio de 2019
- _____. Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014 Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Diário Oficial da União, Brasília, 2014 Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2012>>. Acesso em: 10 maio 2019.
- _____. Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016 a Política Nacional de Gestão de Pessoas (PNGP) no âmbito do Poder Judiciário. Diário Oficial da União, Brasília, 2016. Disponível em:

<<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>>. Acesso em: 10 maio 2019.

_____. Decreto nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da União, Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 17 set. 2019.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo. P; LEITE, João B.D; VILHENA, Rosa M.P. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARLETTO, Balduir. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento das linhas de produção da indústria alimentícia: a visão dos seus gestores**. 2006. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pósgraduação em Engenharia da Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3566>. Acesso em: 20 Jul. 2019.

CUNHA, C. A. G. **Legitimidade, certeza do direito e justiça**. Revista dos Mestrados em Direito Econômico da UFBA, Salvador, n. 7, p. 133-155, jan./dez. 1999.

DIAS, Gisele B.; BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Souza; RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. In: DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto Lima (Orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRAGNIDIS, Fotis; MENTZAS, Gregoris. **Competecy based management: a review of systems and approaches**. Information Managment & Computer Security, vol. 14, nº. 1, 2006, p. 51-64. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09685220610648373>>. Acesso em: 01 Set 2019.

DURAND, Thomas. **L'Alchimie de La Compétence**. 2006. Disponível em <<http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-Alchimie-de-la-competence-RFG-2006.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2019

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza (Org). **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 1, 2004.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011

- GODOY, A.; D'AMELIO, M. **Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações**. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.
- GONCZI, A. **Competency-based learning: a dubious past-an assured future?** In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Ed.). Understanding learning at work. Londres: Routledge, 1999. p. 180-194
- KRUEGER, Richard A.; CASEY, Mary Anne. **Focus Group: a practical guide for applied research**. Thousand Oaks (USA): Sage, 2000
- LE BOTERF, G. **De la compétence – essai sur un attracteur étrange**. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LE BOTERF, Guy. **Développer les compétences au travail**, ouvrage collectif, coord. Dominique Bouteiller et Lucie Morin, HEC Montréal, 2012.
- LEBOYER, C. L. **Gestión de Las Competencias**. Barcelona: Adiciones Gestión, 1997
- MANFREDI, Silvia M. **Trabalho, qualificação e competência profissional — das dimensões conceituais e políticas**. Educação e Sociedade. Campinas: CEDES, n. 64, p. 13-49, set. 1998.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.
- McCLELLAND, D.C. **Testing for competence rather than for intelligence**. American Psychologist, v.28, p. 1-14, 1973.
- MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2003.
- NEVES, Renato Martins das. **Desenvolvimento de competências de gerentes intermediários na construção civil através da adaptação da aprendizagem baseada em problemas – ABP**. Tese (Doutorado em Engenharia Civil). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/8153> >. Acesso em: 16 jan. 2016.
- ODERICH, C.. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. In: R. L. Ruas, Antonello, C. S., Boff, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- PAIVA, Kelly César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas**. RAC, v. 12, n.2, Abr/Jun, 2008, p.339-368. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a04v12n2> > Acesso em: 18 jan 2016
- PARASURAMAN, A. **Marketing research**. Toronto: Addison-Wesley Publishing, 1986.
- PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A. B. **As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior**. Cadernos EBAPE, v. 9, p. 627-647, 2011.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n.3, p. 79-91, May/June 1990.
- QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al.. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999)

- RUAS, R. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (mimeo), 2001.
- RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, Roberto. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 242–269.
- SAMPAIO, Larissa Amorim Catunda. Mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das unidades de informação dos tribunais superiores do Poder Judiciário brasileiro. **Cadernos de Informação Jurídica (Cajur)**, v. 6, n. 1, p. 85-103, 2019.
- SANT’ANNA, A. de S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise das organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. Tese (Doutorado) - CEPEAD/ FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- SCHERMERHORN JUNIOR, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SILVA, A. B.; GODOI, C. K. **O processo de aprendizagem como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico**. In: Anais do XXVII ENANPAD, Atibaia-SP, 2003.
- SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr./jun. 2011.
- SPARROW, P.; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment**. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 1, n. 1, p. 50-58, 1993.
- SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Willey, 1993.
- STROOBANTS, M. **Savoir-faire et compétence au travail**. Bruxelles: Éditions de l’Université de Bruxelles, 1997.
- TOSTA, Humberto Tonani. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais nas universidades federais**. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Catarina, 2017
- TROSA, S. **Gestão Pública por Resultados: Quando o estado se compromete**. Rio de Janeiro. Editora Revan/ Brasília, DF. Editora: ENAP. 2001
- ZARIFIAN, P. – **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012.

Os autores agradecem o apoio institucional da FAPESC ao grupo de pesquisa Strategos da UDESC/ESAG.