

FACULDADE IBC
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Rosália Francisco da Silva Guedes
Wanessa Alves Vieira Santos Cardoso

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS
ORGANIZAÇÕES**

Goiânia 2022

Rosália Francisco da Silva Guedes
Wanessa Alves Vieira Santos Cardoso

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia - Faculdade IBC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos..

Orientadoras: Prof^ª.Esp..Ana Cláudia da Rocha Bueno Vieira, Me. Ana Claudia Barbosa de Araújo Carvalho e Dra. Débora de Abreu Moreira dos Santos Martins

Goiânia 2022

Rosália Francisco da Silva Guedes
Wanessa Alves Vieira Santos Cardoso

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em sua forma final pela Faculdade IBC,
para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, em
____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Esp. Ana Cláudia da Rocha Bueno Vieira

Me. Ana Claudia Barbosa de Araújo Carvalho

Dra. Débora de Abreu Moreira dos Santos Martins

DEDICATÓRIA

A Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em nós que nos foi sustento e coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades, com olhar voltado ao ser humano.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força e determinação que me permitiu chegar até aqui. A minha família por todo apoio, encorajamento e paciência. Vocês foram fundamentais para a conclusão do curso, sou imensamente grata por ter vocês em minha vida. Vocês são as minhas maiores motivações.

Agradeço aos professores que sempre se colocaram a disposição, e por todo compartilhar de conhecimento. São as peças fundamentais para o nosso futuro. Registro aqui a minha gratidão.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana seja apenas outra alma humana.” (Carl G. Jung)

Resumo

O presente artigo se propõe a estudar a gestão por competência nas empresas tendo em vista que se trata de um tópico atual no Brasil. Com base nisso, o objetivo desse projeto é linkar o positivismo do modelo de gestão por competência em qualquer organização, sendo ela pequena, de médio ou grande porte. O conceito por competência foi proposto pela primeira vez em 1973, por David McClelland em busca de assertividade nos testes de escolha dos colaboradores para a organização. E foi rapidamente ampliado para auxílio no desenvolvimento profissional. No final da idade média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica, relacionado à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. A competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes na qual traz consigo uma ampla trajetória onde permanece em seu desenvolvimento e implantação dentro das organizações. Sendo assim, possibilita uma produtividade maior, um excelente clima organizacional e redução no *turnover*, além de um marketing positivo através dos colaboradores. Assim, a gestão por competência tem ganhado espaço dentro das organizações, porém, para sua execução, faz-se necessário um comprometimento de toda a organização, capacitação e treinamento, além de acompanhamento dos colaboradores, pois as competências podem ser alteradas e desenvolvidas conforme a necessidade do colaborador e da organização.

Palavras-chave: gestão por competência; empresas; colaboradores, flexibilidade, treinamento e desenvolvimento

Abstract

This article proposes to study competence management in companies considering that it is a current topic in Brazil. Based on this, the objective of this project is to link the positivism of the competency-based management model in any organization, whether small, medium or large. The competency concept was first proposed in 1973 by David McClelland in search of assertiveness in employee choice tests for the organization. And it was quickly expanded to aid in professional development. At the end of the Middle Ages, the term competence essentially belonged to legal language, related to the faculty attributed to someone or an institution to assess and judge certain issues. Competence is a set of knowledge, skills and attitudes which brings with it a broad trajectory where it remains in its development and implementation within organizations. Therefore, it enables greater productivity, an excellent organizational climate and a reduction in turnover, in addition to positive marketing through employees. Thus, competency-based management has gained space within organizations, however, for its implementation, it is necessary to commit the entire organization, qualification and training, as well as monitoring of employees, since the competencies can be changed and developed according to the needs of the employee and the organization.

Keywords: competency-based management; companies; employees, flexibility, training and development.

Lista de abreviaturas e siglas

RH – Recursos Humanos

GPC – Gestão por Competencia

GP – Gestão de Pessoas

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CHA – Conhecimentos habilidades e atitudes

FGV – Fundação Getulio Vargas

UFT – Universidade Federal do tocantins

CEO – Chief executive officer (Diretor executivo)

PDIPCCTAE – Plano de desenvolvimento de ntegrantes do plano de cargos dos tecnico- administrativos em educação.

SUMÁRIO

1	Indrodução.....	11
2	Justificativa.....	12
3	Fundamentação Teórica	13
4	Metodologia	16
5	Análise de Estudos	16
6	Conclusão	20
7	Referências Bibliográficas	22

1. INTRODUÇÃO

Recentemente muito se tem discutido, acerca de como melhorar os resultados de uma organização através do desenvolvimento de pessoas, tendo um olhar sobre o talento de cada um.

Como podemos analisar no filme “Tempos modernos”, o recrutamento e seleção no século XX era voltado para serviços rotineiros, sem o plano de carreira e pouco conhecimento da empresa, o foco era em processos e não havia um olhar para o estado de bem-estar social dos colaboradores. A partir da década de 90, os questionamentos aumentaram e, dentre várias análises, se modificou a terminologia de recursos humanos, ou seja, o ser humano seria um recurso para trazer capital para a empresa.

Dessa forma, o olhar foi se estendendo ao capital humano, fazendo com que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do colaborador fosse visto pela organização, podendo assim ser desenvolvido. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter delas o máximo de rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem-se, então, que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização e como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades e capacidades e, sobretudo, o mais importante aponte para as organizações: a inteligência.

Entendidas desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO apud Gil, 2001, p.23).

Além disso, com o passar dos anos, foi observado que a satisfação dos colaboradores engajados trazia lucratividade para a empresa. Como por exemplo, temos a empresa Facebook que é um conglomerado de mídia social é uma das empresas mais valiosas do mundo, que passou a valorizar não só a qualidade técnica do profissional, mas, também, a sua vida fora da empresa, o que atrai, retém e desenvolve competências das mais variadas áreas. Assim, além de conectar pessoas em diversas partes do planeta, a companhia é tida como referência em gestão de pessoas sendo uma das empresas com menor índice de *turnover*.

Temos ainda muitas empresas que escolhem não abrir mão da estrutura arcaica, aumentando a possibilidade de extinção no mercado, deixando de investir nos seus primeiros clientes que são seus colaboradores.

Desse modo, o gestor de RH deve avaliar assertivamente os colaboradores, desde a divulgação da vaga, acompanhamento, satisfação do colaborador e da empresa, até o feedback na demissão.

Com base nisso, observando o cenário dentro da organização, as empresas estão em busca de profissionais qualificados para terem resultados além do esperado, e que sejam reconhecidas pelos seus selos e certificações de empresa modelo. Tendo em vista que os profissionais de RH abraçam essa tarefa para trazer sempre colaboradores que tenham o perfil da empresa, sendo assim, se faz necessário ferramentas assertivas para fazer uma melhor seleção e capacitação dos mesmos. E para isso requer um investimento em mapear as competências e alocar cada um deles em seu devido lugar dentro de uma organização.

Iremos analisar sobre a ferramenta de análise comportamental, onde nos traz informações que auxiliará na gestão por competências, ou seja, colocar cada colaborador dentro da organização que traga satisfação para ele e para a empresa. Analisando assim as competências de cada colaborador, e assim possibilitando alocar dentro da organização de uma forma satisfatória

2. JUSTIFICATIVA

A pesquisa se justifica com base na evolução do RH, na importância do capital humano dentro da organização e na importância da administração assertiva de competências. Sendo assim, pretendemos analisar o quanto é indispensável o foco no capital humano para o sucesso de uma organização.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O projeto apresentado é um estudo que visa descrever a evolução do colaborador dentro da organização e a sua importância. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, na qual iremos analisar a história do RH, e conseqüentemente a gestão por competências, além de identificar o comportamento dos colaboradores em uma organização, pois, é através dele que a empresa obtém sucesso ou não.

Na Revolução Industrial, entre o fim do século XIX e início do séc. XX, havia o setor que se chamava Relações Industriais, focada no administrativo e nas áreas burocráticas de supervisão, não se importando com a saúde e satisfação do trabalhador. Anteriormente, as pessoas eram vistas como uma extensão da máquina, seu trabalho repetitivo e o foco na entrega de produtividade e conseqüentemente o aumento de produção, a lucratividade seria maior, o foco não estava no capital humano.

Portanto, o capital humano, que antes era visto como um mero recurso para o sucesso da empresa, agora é colocado como o elemento mais poderoso do processo.

Foi entre o ano de 1943 quando o então presidente Getúlio Vargas sancionou a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e, a partir desse momento, se iniciou o processo de valorização do capital humano, quando este deixou de ser passivo e começou a se tornar ativo.

Fleury e Fleury (2001, p. 185) apontam que:

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Chiavenato (2021) descreve que as organizações não existem sem as pessoas. Ainda que tenham todos os seus recursos organizacionais - como máquinas, equipamentos, instalações, tecnologias avançadas -, as organizações se baseiam em pessoas para poderem operar e funcionar adequadamente em um mutável e dinâmico ambiente carregado de oportunidades e ameaças. Na verdade, as pessoas são o começo, o meio e o fim das organizações. São elas que fundam e iniciam as organizações; são elas que tocam e impulsionam as organizações; e também são elas que levam as organizações ao sucesso ou à bancarrota, dependendo de sua atuação.

Kerr (2006), diz que a gestão por competências demanda atenção prioritária aos fatores qualitativos em se tratando de investimento em pessoas, refletindo o desenvolvimento de profissionais, de competências na e sobre a organização.

Podemos analisar que o comportamento e como o ser humano se expressa no meio externo influencia diretamente nas ações. Assim, quando falamos de comportamento na empresa, podemos analisar o quanto o colaborador está engajado e comprometido com a visão, a missão e os valores, diante do cargo que exerce.

Segundo Chiavenato (2015, p. 420):

Competências básicas - na forma de conhecimentos, habilidades, atitude, interesse, traços, valor ou outra característica pessoal - são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade, diferenciam o desempenho das pessoas. Todo funcionário precisa possuir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atitudes na empresa.

O CHA (conhecimento, habilidade e atitude) está relacionado à forma de relacionar, raciocinar e agir dentro da organização, o que podemos chamar de três recursos, tripé das competências ou dimensões da competência. Desse modo, o CHA pode ser desenvolvido pelo colaborador se assim estiver no estado de flexibilidade.

Com base nisso, as competências individuais geram as competências organizacionais. Tanto o colaborador quanto a organização ganham, pois além do colaborador ter se desenvolvido, a empresa ganha CHA que vai ao encontro à missão, visão e valor da empresa.

Em Scoot (1996) escreve, competências é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Sendo que o conhecimento é o saber, nos aprendemos muitas coisas ao longo de nossa jornada onde adquirimos diversos conhecimentos sobre variados assuntos. Habilidade é saber fazer, colocar em prática aquilo que aprendemos ao decorrer da nossa jornada. A atitude é o querer fazer, não basta somente eu saber e saber fazer é preciso colocar em ação o que foi aprendido.

É importante que toda organização tenha a compreensão do que significa a gestão por competência, enquanto ferramenta que contribui para que a empresa possa desenvolver e evoluir ainda mais, sendo que os principais autores para que o resultado dessa evolução aconteça, são as pessoas. Por esse motivo, elas devem ter a clareza e o entendimento, para ser possível o alcance do objetivo esperado. E, assim, buscar a flexibilização e o comprometimento da alta gestão até os subordinados.

Na administração por competências, é possível avaliar a importância da análise das competências do colaborador para a satisfação e melhor desempenho, e conseqüentemente, o aumento da produtividade na organização. Um colaborador que consegue ter as suas competências bem utilizadas demonstra maior satisfação no cargo exercido.

Segundo Chiavenato (2015, p. 420):

Quando o funcionário possui um elevado perfil de competências demonstra as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões. Pode-se observar as competências básicas no cotidiano de trabalho ou em situações de testes. O importante é adquirir e agregar novas competências que sejam fundamentais para o sucesso do negócio da empresa, sob pena de investir em treinamento sem retorno para as necessidades reais da organização. Daí a gestão por competência: um programa sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos de excelência e pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento e tendo por base certos critérios mensuráveis objetivamente.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 10) existem cinco aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas (GP), nas quais as pessoas são tratadas de diferentes formas, sendo elas: vistas como seres humanos, como ativadores de recursos organizacionais, como parceiros da organização, como talentos fornecedores de competências e como capital humano da organização. E a partir destes aspectos, a gestão de pessoas possui alguns objetivos para gerenciar adequadamente o principal ativo organizacional – as pessoas. Os objetivos são: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão; proporcionar competitividade à organização; conceder à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto

realização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar mudanças; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; construir a melhor empresa e a melhor equipe. Ainda, a GP possui seis processos básicos que são: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas; monitorar pessoas.

A gestão por competência passou a ser um assunto mais discutido nos últimos tempos. Para Brandão (2017), a adoção desse modelo de gestão passou a ser considerada uma boa prática organizacional, recomendada por teóricos, praticantes, códigos de governança, índices de sustentabilidade, associações de classe e outros.

Neste sentido, a gestão por competências tornou-se matéria curricular de cursos de especialização, oferecidos por renomadas escolas. A Fundação Getulio Vargas - FGV, por exemplo, chegou a editar publicações específicas sobre o assunto, para uso como livro-texto em seus cursos.

4. METODOLOGIA

Será realizada uma pesquisa bibliográfica, com intuito de identificar informações sobre a análise comportamental, a fim de identificar possibilidades efetivas de acompanhamento do colaborador, desde a sua ingressão na empresa até o feedback de demissão.

5. ANÁLISE DE ESTUDOS

No âmbito empresarial, temos algumas empresas tida como referências como, Banco do Brasil, Embratel, empresas automobilistas, alimentícias, etc.

Araújo (2011), a gestão por competência é uma alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações. Ela constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial à formulação da estratégia da organização seguido pela definição dos indicadores de desempenho no nível corporativo de metas e na identificação das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

O estudo de caso 1, temos o caso da Embratel onde foi realizado uma análise

de caso de um próprio funcionário da empresa, Dantas, Roberto Luiz Corregoza onde conseguiu destacar as mudanças nos processos de gestão com a implementação do modelo , foi então que devido ao novo cenário do mercado a empresa precisou fazer mudanças em seu processo interno e no perfil dos seus profissionais.(Dantas,2004).

E o método utilizado por ele foi coleta de dados feito em campo, análise documental e na bibliografia existente. Através desse estudo foi perceptível que a Embratel sempre utilizou processo de gestão do conhecimento e por esse motivo sempre se destacou no mercado. E esse projeto foi estipulado como estudo de caso devido as investigações terem sido feitas em ambiente real do cotidiano do trabalho.

Foi identificado como principais mudanças, aquisição de conhecimentos externos, processos de aprendizagem e formação do capital intelectual. Sendo assim o mesmo conclui que devido à empresa já utilizar alguns modelos de gestão do conhecimento, por esse motivo continua sendo destaque no mercado atual e buscando sempre um aprimoramento para se manter no mercado globalizado. (DANTAS, 2004).

No estudo de caso 2, foi realizado uma análise de estudo pelas alunas Silva, Mello e Torres (2012) onde identificaram que na Universidade Federal do Tocantins (UFT) instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE) que possui como base o Programa “Gestão de Pessoas por Competências”, que tem consonância com o planejamento estratégico da instituição e diretrizes do Ministério da Educação.

Esse Plano tem como objetivo viabilizar ações de capacitação aos servidores públicos e concede ao programa de gestão por competências articulação das pessoas com a estratégia, a partir do sistema cíclico composto por: descrição de cargos e funções, seguida dos fluxogramas setoriais, do dimensionamento das necessidades de pessoal e modelo de alocação de vagas, da avaliação de desempenho e da formalização do Plano de Capacitação e Desenvolvimento (DUARTE, FERREIRA e LOPES, 2009).

Tendo as mesmas feito análise na Petrobras, onde constatou que o sistema de gestão de recursos humanos reporta-se diretamente ao CEO e está bem integrado com os sistemas de negócios da empresa, tendo a gestão por competência como chave nesse processo.

Assim, foram definidas as competências individuais a partir das referências advindas das competências organizacionais. Essas competências são utilizadas nos processos de recrutamento, gestão de carreira, desempenho e compensação, além de serem desenvolvidas ou pelo menos estimuladas na Universidade Petrobras (OCDE, 2010).

No estudo de caso 3 feito por Araújo (2011) o modelo de gestão por competência foi criado devido à solicitação dos funcionários, com objetivo de atingir metas e aprimorar o desempenho.

Araújo (2011) descreve que os objetivos destacados pelo Banco do Brasil para implementação da gestão de pessoas por Competências foram disponibilizar informações sistematizadas que permitam o gerenciamento do desempenho dos funcionários, vinculando esses desempenhos aos objetivos da empresa; direcionar ações de capacitação para o desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do banco, e para o crescimento profissional do funcionário; democratizar as relações de trabalho.

No BANCO DO BRASIL a avaliação é feita de acordo com cinco visões em que está ligada ao foco da gestão de pessoas por competência que precisa ter o acompanhamento constante, sendo eles: financeiro, clientes, processos internos, comportamentos organizacionais e sociedade. (ARAÚJO, 2011)

Araújo (2011) diz que as competências necessárias avaliadas são selecionadas e construídas conforme a área de atuação de cada funcionário e com o papel ocupacional a ser exercido. As competências recebem os pontos das avaliações por diversas fontes: superiores, pares, subordinados e autoavaliação.

Alguns dos resultados obtidos no desempenho e desenvolvimento são as possibilidades a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento, permitir o acompanhamento do desempenho individual e coletivo, auxiliar o colaborador em identificar e desenvolver as suas competências dentro do cargo exercido, sendo que a empresa estimula o colaborador através de promoções.

No estudo de caso 4, Benedet (2004) fez uma pesquisa com 550 empresas e 142.913 empregados no ano de 2008 que busca ser as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, cujo objetivo é a clareza do crescimento profissional no seu emprego atual dos executivos (diretores, gerentes e supervisores) e não executivos

(ocupantes de cargos operacionais)

Dutra (2004) O autor indica que, quanto maior o nível de responsabilidade da pessoa na organização, maior deve ser o desenvolvimento de suas competências.

A nova observação da gestão de carreira enfatiza a importância de analisar as carreiras no contexto organizacional. Sendo assim a pesquisa feita independente da faixa etária, níveis educacionais e posições na estrutura organizacional. Como percebem de forma homogênea a possibilidade de crescimento na empresa.

O primeiro resultado mostra que as empresas que adotam práticas deliberadas de gestão de carreira percebem a possibilidade de crescimento. Sendo esse um fator positivo, pois estamos caminhando o caminho. Porém os executivos conseguem enxergar mais a possibilidade do crescimento profissional do que os não executivos.

No caso dos não executivos, as práticas adotadas pela empresa são mais influentes, o que pode ser um indício de que sua visão sobre a própria carreira depende mais das políticas e práticas empresariais. É possível supor, neste caso, que os executivos tenham competências individuais mais desenvolvidas, que aumentam o seu valor profissional fora da empresa onde trabalham, o que resulta em uma percepção sobre suas possibilidades de crescimento profissional menos voltada para dentro da empresa.

Conforme o modelo proposto por Dutra (2004), o aumento da complexidade do trabalho, que acontece quando a pessoa assume cargos de chefia, faz com que os executivos tenham que desenvolver competências não requeridas de cargos operacionais como, por exemplo, contribuição na estratégia organizacional, responsabilidade sobre os resultados da sua área de atuação, articulação de pessoas, etc.

Benete (2004) analisa que os executivos têm mais clareza, ou seja, respostas positivas quanto ao crescimento profissional em comparação aos não executivos. Podendo ser um ponto de desenvolvimento dentro das organizações. Os não executivos, visto na pesquisa, a carreira dependeria da empresa onde trabalham; já os executivos, a carreira apresenta fator de independência da empresa.

6. CONCLUSÃO

Autores como Camões (2010), que realizou estudos em diversos órgãos públicos e sugere que os principais obstáculos que se impõem à aplicação deste modelo de gestão por competências são as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido. Tais problemas acabam se tornando grandes empecilhos ao desenvolvimento do modelo de gestão por competências, uma vez que este modelo requer uma cultura aberta ao conhecimento, onde se possa manter um aprendizado contínuo, em um ambiente flexível em que se possa aplicar as novas habilidades adquiridas e onde exista os recursos estruturais necessários para que se alcance os resultados definidos nos objetivos estratégicos.

Podemos analisar que através dos estudos de casos, quando a organização esta inteiramente comprometida e todos entendem a importância da gestão por competência, isto é desde a alta gestão e os subordinados. A implantação da gestão por competência e realizada de forma assertiva e satisfatória. Onde competências vão ser desenvolvida isto necessita de flexibilidade.

Quando olhamos para os estudos de caso, podemos analisar que as organizações estão compreendendo a importância do modelo da gestão por competências. As empresas que aplicam e se flexibilizam conforme a necessidade de cada organização tende a ser vista com as melhores empresas para se trabalhar. Por reconhecer, desenvolver e trazer em evidência as competências individuais de cada colaborador.

E assim a organização ganha um colaborador engajado e comprometido com a visão, missão e valores da empresa, abraçando assim as competências organizacionais.

Notamos que o entendimento, e a igualdade, talvez não chegue para todos de forma clara e eficaz, como descrito no estudo de caso 4, onde os diretores e gestores tem a clareza de suas competencias, sendo assim sabendo do seu valor dentro da organização, e quais competencias precisam desenvolver para atingir o objetivo desejado.

O que não podemos analisar na classe operacionais, onde e pouco compreendido e desenvolvido as competencias, no qual traz apego ao cargo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPEL Heitor, BITENCOURT Claudia Cristina. **Gestão de pessoas por competência: Institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras.** Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/osoc/a/jMKVvr8ZkpPhsWys8WNGLDh/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 30 nov. 2022

ARAÚJO, Emileny Carvalho de Sá. **Banco do Brasil- gestão de desempenho por competências.** Disponível em:

<<https://bdm.unb.br/handle/10483/2970>>. Acesso em: 13 nov. 2022.

A importância da gestão de talentos no sucesso das empresas. **Bwg.** Disponível em: <<https://www.bwg.com.br/gestao-de-talentos-importancia/>>. Acesso em: 05 mai. 2022.

BARBOSA Allan Claudis Queiroz. **Um mosaico da gestão de competência em empresas brasileiras.** Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3804285.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2022.

BENET Roberta. **O papel do planejamento de carreira no mercado atual.**

Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/129825>> . Acesso em 02 dez. 2022

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências.** Editora Atlas Ltda, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional.** Editora Atlas Ltda, 2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação á as administração de recursos humanos.** Editora Manole , 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos é o capital humano das organizações.** Elsevier Editora Ltda, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Editor Elsevier, 2001.

CRUZ, Cristiane. **Comportamento humano no trabalho**. Avm, p.1 a 43,2010.

DANTAS, Roberto Luiz Carregosa. **As mudanças nos processos de gestão do conhecimento: o caso embratel**. Disponível em:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3869>>. Acesso em: 30 nov. 2022

Entenda a evolução do Rh:da sua origem ao pós pandemia.

Solides,2022.Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/evolucao-do-rh/>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

Filme Charlie Chaplin, **Tempos modernos**(dublado) versão brasileira - Herbert Richers. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=3tL3E5fIZis>>. Acesso em: 15 nov. 2022.

FLEURY Maria Tereza Leme e JR Moacir de Miranda Oliveira. **Gestão Estratégica do conhecimento**. Editora Atlas, 2001.

FREZATTI Fábio, BORINELLI Márcio Luiz, MARTINS Daiana Bragueto, ESPEJO Márcia Maria dos Santos Bortolucci. **Análise do desempenho de alunos na perspectiva do cha em disciplina utilizando pbl: o que significa a síntese?**. Disponível em:<<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/79588>>.Acesso em: 30 nov. 2022.

GUIMARÃES, Bruna. **Gestão de talentos: o que é e qual a sua importancia?**. **Gupy**,2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/gestao-de-talentos>>. Acesso em:24 mar. 2022.

KNAPIK Janete; FERNANDES Bruno Henrique Rocha; SALES Synara Sepúlveda. **Modelos de gestão por competências:un estudo longitudinal em uma empresa automobilística**. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000300010>. Acesso em: 30 nov. 2022

KOURY Susy Cavalcante.**Planejamento estrategico do poder judiciario: o papel das escolas judiciais**. Disponível em: <http://www.enamat.jus.br/wp-content/uploads/2010/02/TD06_SuzyKouryCorrigido_8_PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-DO-PODER-JUDICI%C3%81RIO-O-PAPEL-DAS-

ESCOLAS-JUDICIAIS.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022.

LEME Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Editora qualitymark, 2006.

Normas abnt 2022: Confira um gui com todas as regras. ABNT. Disponível em: <<https://www.normasabnt.org/normas-abnt-2022/>>. Acesso em: 30 nov. 2022.

MELLO Simone Portella Teixeira, SILVA Francielle Molon da, TORRES Igor Arruda Costa. **O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das contribuições**. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273429846005.pdf> >. Acesso em: 04 dez. 2022

TEIXEIRA Eunice Sampaio Meireles. **Gestão por competências e as mudanças nas práticas da gestão de pessoas: um estudo de caso em duas empresas mineiras**. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_TeixeiraES_1.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022