



**Uniceub**  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS  
MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: CASO TCU**

**ADRIANA MARQUES SANTOS  
RA Nº 2030100/6**

**PROF. ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**Brasília/DF, novembro de 2006.**

ADRIANA MARQUES SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS  
MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: CASO TCU**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias.

Brasília/DF, novembro de 2006.

ADRIANA MARQUES SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**  
**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: CASO TCU**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias.

Banca Examinadora

---

Prof. Alano Nogueira Matias  
Orientador

---

Prof(a)  
Examinador(a)

---

Prof(a).  
Examinador(a)

A mais requintada forma de arte são os negócios. É uma forma criativa, é poder ser cada vez mais. Nos negócios as ferramentas com que trabalhamos são dinâmicas: capital, pessoas, *marketing* e idéias. Todas com vida própria. Logo, trabalhar com estas variáveis e reorganizá-las de maneiras novas e diferentes torna-se um processo muito criativo!

(Wayne Van Dyck)

Aos meus pais, José Pereira e Izabel, e à  
minha tia Eva que me incentivaram a chegar  
até aqui.

A Deus, pela oportunidade de estudo, aos meus colegas que incentivaram a persistência, a minha família, pela força e compreensão, ao meu namorado Romilton por acreditar em mim e estar sempre ao meu lado, ao Salvatore por me fornecer as informações necessárias e ao professor Alano pela sua excelente orientação para a elaboração deste trabalho.

## RESUMO

A presente monografia trata da gestão de pessoas por competências e do mapeamento das competências necessário para implantar este modelo. A gestão de pessoas por competências é uma ferramenta utilizada pelas organizações para melhorar a forma de conceber e lidar com as pessoas dentro da organização e com isso proporcionar seu engajamento nas estratégias melhorando o relacionamento deste setor com as demais áreas. O objetivo geral desta monografia foi o de analisar a relação entre o diagnóstico das competências gerenciais existentes no TCU e o oferecimento de treinamentos. Tal objetivo foi alcançado por meio da análise documental aos *folders*, cartilhas, panfletos e documentos referentes ao projeto de implantação da gestão de pessoas por competências no TCU, que foram consultados. O objetivo geral permitiu compreender que no caso do TCU, que definiu quais as competências de liderança e gestão necessárias para atingir as estratégias organizacionais e mapeou as mesmas nos perfis dos gerentes do Tribunal, o oferecimento de programas de desenvolvimento torna-se mais apropriado, já que visam se antecipar às demandas de treinamentos necessárias para melhorar o grau de competências existentes no nível gerencial. O Tribunal, com o uso dessa ferramenta, passa a ter uma ação proativa para promover o desenvolvimento de seu pessoal. A bibliografia consultada neste trabalho permitiu perceber que a implantação da gestão de pessoas por competências no Tribunal segue a teoria apresentada, utilizando-se o conceito de competência que conflui para a agregação de valor, aos conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional possui para disponibilizar resultados para sua empresa. A utilização desse conceito é importante para que as organizações possam promover o desenvolvimento e capacitação de seus profissionais e os mesmos se tornam aptos a responder às demandas da competitividade do século XXI.

Palavras-chave: Gestão de pessoas por competências. Mapeamento de competências. Treinamento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Implantação da gestão de pessoas por competências no TCU .....	35
Figura 02 - Etapas para mapeamento de perfil .....	36
Figura 03 - Gráfico do mapeamento das competências gerenciais.....	38



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ARH – Administração de Recursos Humanos

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Tema .....	11
1.1.1 Delimitação do tema.....	11
1.2 Objetivo geral .....	11
1.3 Objetivos específicos .....	11
1.4 Justificativa.....	11
1.5 Problema.....	12
1.6 Metodologia.....	13
1.6.1 Método de abordagem .....	13
1.6.2 Método de procedimento monográfico .....	13
1.6.3 Técnica de pesquisa .....	13
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 Histórico de gestão de pessoas .....	15
2.2 Conceito de gestão de pessoas .....	18
2.3 Processos da gestão de pessoas.....	20
2.4 Gestão de pessoas por competências .....	23
2.4.1 Competências: histórico, contexto e conceituação.....	25
2.5 Gestão de pessoas por competências X Capital intelectual.....	26
2.6 Mapeamento de competências .....	26
2.6.1 Métodos e técnicas de mapeamento de competências.....	28
2.7 Programas de desenvolvimento .....	29
2.7.1 Treinamento .....	30
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>33</b>
3.1 Breve histórico do ISC / TCU .....	33
3.2 Implantação da gestão de pessoas por competências no TCU .....	34
<b>4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta monografia trata da gestão de pessoas por competências, uma nova forma de conceber a gestão de pessoas que vem sendo adotada no meio gerencial como uma forma de obter mais retorno dos funcionários, já que esses passam a ser tratados como parceiros da organização.

A gestão de pessoas por competências surgiu juntamente com a era da competitividade instalada no século XXI isso porque aumenta-se a intenção de estabelecer vínculos entre o desempenho dos funcionários e os resultados da organização. Para isso torna-se necessário efetuar o mapeamento das competências, que trás como benefícios o conhecimento das áreas a serem trabalhadas nos programas de desenvolvimentos para que os indivíduos se adequem melhor aos cargos. O trabalho deixa de ser apenas um conjunto de tarefas descritas pelo cargo, para ser um prolongamento direto das competências que o indivíduo possui para assumir sua profissão.

Dessa forma, verifica-se por meio da literatura consultada que a gestão de pessoas por competências exerce impactos nos objetivos e estratégias empresariais já que promove uma maior integração dos parceiros para desenvolver atividades que visem alcançar o fim almejado. Quando os funcionários são valorizados, percebem quais os pontos devem ser melhorados, isso com auxílio do mapeamento das competências efetuado pelas empresas, e buscam alternativas para desenvolver o que ainda é necessário.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

Na primeira parte são apresentados o tema, sua delimitação, os objetivos geral e específicos, o problema, a justificativa elaborada para esta monografia e a metodologia na qual foi pautada e organizada.

A segunda parte cuidou do embasamento teórico, apresentando o histórico e o conceito da gestão de pessoas e da gestão de pessoas por competências, o capital intelectual, a técnica e os métodos do mapeamento das competências, abordou também os programas de desenvolvimento, principalmente o treinamento.

A terceira parte apresenta a empresa estudada, o Tribunal de Contas da União, mostrando suas ações para implantação do modelo de gestão de pessoas por competências.

Já a quarta parte apresenta a análise dos dados coletados para a elaboração do estudo de caso da implantação da gestão de pessoas por competências.

## **1.1 Tema**

Gestão de Pessoas por Competências

### **1.1.1 Delimitação do tema**

Mapeamento das competências gerenciais: caso TCU

## **1.2 Objetivo geral**

Analisar a relação entre o diagnóstico das competências gerenciais existentes no TCU e o oferecimento de treinamentos.

## **1.3 Objetivos específicos**

- a) Descrever conceitos de gestão de pessoas;
- b) Descrever conceito de programas de desenvolvimento;
- c) Descrever os conceitos e metodologia utilizada para mapeamento de competências;
- d) Apresentar benefícios e malefícios de mapeamento de competências e programas de desenvolvimento;
- e) Descrever o caso de mapeamento das competências gerenciais no TCU.

## **1.4 Justificativa**

A administração teve seu início formal com Frederick Taylor e Henri Fayol que propuseram a Administração Científica cujo pensamento central estava fundamentado na idéia de que, de um modo geral, os podiam produzir muito mais do que produziam; para isso desenvolveram um sistema que se embasava na simplificação dos movimentos necessários para o desempenho das tarefas com a intenção de minimizar o tempo despendido e o esforço, o que resultaria um aumento da produtividade. (GIL, 2001)

Percebe-se, portanto, que havia uma valorização da tarefa e de sua execução, dentro dos padrões estabelecidos. Com o passar dos anos o foco alterou-se para uma valorização das relações humanas no trabalho, que surgiu a partir da verificação da relevância de se considerar a interferência dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. (GIL, 2001)

O passo seguinte galgado pela Administração centra-se em considerar a organização como sistema, uma vez que se percebe que ela é constituída por elementos independentes e interdependentes que quando interagem provocam

alterações que afetam o todo. Essa situação desencadeia no enfoque sistêmico da gestão dos recursos humanos - RH, o que culmina na idéia de focar o capital intelectual como uma das principais fontes de riqueza das empresas e das nações, pois detém o conhecimento, as capacidades e as habilidades necessárias para o sucesso das organizações.

As exigências da sociedade de século XXI instigaram os olhares dos dirigentes para o capital intelectual, reconhecendo já não basta mais às organizações desenvolverem e capacitarem seus profissionais para responderem às demandas da gestão contemporânea. É preciso definir quais são as competências que serão capazes de assegurar a liderança do mercado, cuja competitividade está cada vez mais acirrada.

A gestão de pessoas por competências tem como objetivo identificar as competências que a organização necessita e quais já existem na organização, possibilitando utilizar tais informações para desenvolver e capacitar os colaboradores e realocar os talentos para cargos onde seu potencial seja melhor aproveitado. A gestão de pessoas por competências tem como benefícios aumentar a produtividade, tornar o ambiente participativo e motivado, promover o comprometimento dos colaboradores, gerentes e equipes, focalizar os resultados e aumentar a competitividade e o diferencial de mercado. (LEME, 2005)

A partir do entendimento da evolução da gestão de pessoas, ao longo da história, percebe-se que ocorre no século XXI uma valorização do capital humano o que desperta interesse por parte da autora pelo tema de competências, além de que outro fato determinante para escolha deve-se à ampla bibliografia apresentada. Tal tema interfere diretamente na competitividade das organizações que, quando alcançada por meio da valorização de seu pessoal, conseqüência do desenvolvimento da gestão de pessoas por competências, oferece condições para que seus colaboradores percebam a necessidade de se preocupar com o autodesenvolvimento, e dar importância para a percepção, por parte das organizações, das necessidades de treinamento, com o intuito de conquistar as competências ou habilidades diagnosticadas como necessárias para o alcance do sucesso no mercado.

### **1.5 Problema**

A inexistência de mapeamento das competências torna os treinamentos ineficazes?

## 1.6 Metodologia

### 1.6.1 Método de abordagem

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 106) “método dedutivo é um método de abordagem que, partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares”.

O método de abordagem escolhido foi o dedutivo, por perceber que há um grande potencial a ser explorado na área de recursos humanos, no que concerne ao mapeamento de competências que ampliará o conhecimento, a partir de premissas já conhecidas.

### 1.6.2 Método de procedimento monográfico

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 108):

O método de procedimento monográfico ou estudo de caso, parte do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes; consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.

Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória com o intuito de ampliar o conhecimento e proporcionar maiores informações sobre o tema.

A modalidade de pesquisa escolhida para aprimorar o conhecimento foi o estudo de caso que é uma ferramenta que consiste na realização de pesquisas sobre um evento particular com a intenção de tirar conclusões sobre princípios gerais existentes naquele caso específico. (GIL, 2002)

Estudo de caso para Gil (2002, p. 54) é “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Nessa pesquisa será relatado o resultado obtido por meio da consolidação dos dados da coleta de informações, sobre as competências dos gerentes e sua consequência na elaboração do programa de desenvolvimento de competências gerenciais que está sendo praticado no TCU.

### 1.6.3 Técnica de pesquisa

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 222):

Técnicas de pesquisas são consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de coleta de dados.

A técnica adotada foi a pesquisa documental que consiste em uma coleta de dados por meio de documentos, sejam eles escritos ou não. (LAKATOS e MARCONI, 2003)

Esses documentos podem ser de fonte primária ou secundária, sendo que a diferença entre eles é que os primários são compilados na ocasião da ocorrência do fato pelo autor e os secundários são transcrições de fontes primárias. Pode-se dizer que os primários são mais fidedignos que os secundários, pois refletem o que realmente ocorreu, sem percepções de outras pessoas. (LAKATOS e MARCONI, 2003)

A pesquisa documental realizada neste trabalho atuou com dados de fonte primária, como *folders*, cartilhas e documentos. Escolheu-se essa técnica para tentar retratar o mais fielmente possível a forma com que foi feito o mapeamento das competências gerenciais do TCU no projeto de implantação da gestão de pessoas por competências.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Histórico de gestão de pessoas**

Fleury (2002, p. 19) classifica a gestão de pessoas em quatro grupos principais, que se situam em períodos históricos diferentes. São eles: “modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva”.

O início da gestão de pessoas é concomitante com o aparecimento de estudos sobre Administração. Isso se deve ao fato de que toda organização precisa de pessoas para seu sucesso. Portanto, com pesquisas no campo de Administração, surge a necessidade de abordar o desempenho das pessoas e desenvolver e organizar um setor para acompanhar seu comportamento.

Assim, pode-se perceber que o primeiro momento da gestão de pessoas é proveniente do desenvolvimento empresarial e da evolução da administração científica de Taylor e Fayol. Nessa época identifica-se uma produção voltada para transações processuais e trâmites burocráticos com o intuito de maximizar o desempenho das tarefas dos operários, obter uma coordenação de esforços para aumentar o lucro e tornar eficiente e produtiva a empresa. Esse modelo surge com o aparecimento do departamento de pessoal e com a idéia de racionalização do trabalho, de simplificação dos movimentos e de que os empregados são fatores de produção cujos custos devem ser administrados de forma racional, assim como os demais custos da organização. (GIL, 2001)

O advento das escolas influenciadas pela psicologia humanista torna o departamento pessoal inadequado para satisfazer as necessidades dos funcionários, já que os conceitos-chave passam a ser motivação e liderança. As organizações começam a olhar para seus funcionários com maior atenção e percebem que fatores psicológicos afetam a produtividade e que devem portanto dar ênfase em satisfazer seus anseios. Os líderes devem seguir pelo caminho da democracia e não mais pelo autoritarismo para agregar valor aos seus comandos, e terem uma autoridade legitimada por seus liderados.

Passa-se para um momento em que a administração de recursos humanos – ARH deixa de se concentrar na tarefa, nos custos e no resultado para atuar sobre o comportamento humano. Esses movimentos iniciam-se com os estudos desenvolvidos pelo psicólogo Elton Mayo. (GIL, 2001)



As empresas, conforme Chiavenato (1999, p. 27), “perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”.

A escola de relações humanas, como é conhecida essa linha de pensamento, entra em ação nos anos 60 e 70, dando ênfase na relação entre a empresa e os funcionários, intermediado pelos gerentes de linha de produção. O foco centra-se no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação e no estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais que sejam coerentes com o processo de ARH da empresa. (FLEURY, 2002)

Marras (2002, p. 23) acrescenta que esse período é marcado por alterações nas relações de trabalho:

Esse novo modelo de administração teve como base da mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

Esse momento da ARH é, conforme descrito pelos autores citados, marcado por uma mudança na forma de pensar dos administradores, que percebem a importância de se tratar os RH como diferenciais, no alcance dos objetivos e não mais como meros recursos que devem ser vigiados, punidos e ameaçados para cumprir regras.

O passo seguinte da área de RH é intensificar o contato do setor de gestão de pessoas com a administração da organização, para isso é importante que se alie a missão, negócio, visão e metas com o desenvolvido pela gestão de pessoas.

Nas décadas de 70 e 80 é introduzido um novo elemento para auxiliar a área de RH: unir as estratégias da empresa à gestão de pessoas. Segundo Fleury (2002, p. 24) “passa-se a acreditar que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais”.

Surge nesse período, conforme cita Zarifian (2001, p. 10) a gestão estratégica:

O conceito de gestão estratégica de recursos humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia.

A idéia é desenvolver uma nova perspectiva estratégica da gestão de pessoas, embasada em filosofia de participação, recrutamento, desenvolvimento e demissão, políticas de recompensa e sistemas de trabalho, enfim, preocupar-se com fatores internos e externos à organização, sem esquecer que esta sofre influências dos *stakeholders* (acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e

governo). A empresa entra na visão sistêmica da administração integrando todas as partes que interagem para formar um só elemento. (FLEURY, 2002)

A visão sistêmica da administração presume uma grande participação das pessoas na tomada de decisões por incluir a opinião de todos os envolvidos no processo, desde a alta hierarquia até os trabalhadores da produção. (GIL, 2001)

Chiavenato (1999, p. 29) explica essa mudança:

A velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os Departamentos de Recursos Humanos (DRH) visualizam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção; RH o mais importante recurso organizacional e fator determinante de sucesso empresarial.

Esse modelo trouxe, portanto, uma nova visão à área de RH mostrando que soluções padronizadas são insuficientes para atender as necessidades de todos os tipos de organização; é necessário perceber que o comportamento humano é um problema da empresa e de sua estratégia e que a gestão de pessoas não pode ser um elemento genérico e sim de diferenciação. (FLEURY, 2002)

A era da competitividade instalada no século XXI instaura o quarto momento da ARH. Exige-se uma nova abordagem da gestão de pessoas, uma vez que aumenta a intenção de estabelecer vínculos entre o desempenho e os resultados da organização. O trabalho deixa de ser apenas um conjunto de tarefas descritas pelo cargo, para ser um prolongamento direto das competências que o indivíduo possui para assumir sua profissão.

Segundo Fleury (2002, p. 25):

Essa produção teórica tem origem nas mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 1980. Nessa época, a chamada ofensiva japonesa desestabilizou a hegemonia das grandes corporações americanas, tornando a busca da competitividade um tópico recorrente na literatura sobre gestão empresarial.

Zarifian (2001, p. 10) explicita que “o uso e o desenvolvimento de conhecimentos são fortemente objetivados e associados à estratégia competitiva das empresas”.

Para estar inserida no mercado, a empresa precisa engajar na perspectiva de que a competitividade está relacionada com a capacidade de reinventar seu setor, não bastando posicionar-se melhor no espaço competitivo; é preciso criar um novo espaço. As pessoas precisam ser vistas pela organização como competências essenciais para atingir um posicionamento diferenciado, diante do mercado do século XXI. (PRAHALAD e HAMEL, 2005)

Segundo Fleury (2002, p. 31):

Este modelo de gestão é qualificado como competitivo, por dois motivos principais: porque deve ser condizente com o ambiente de competitividade que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de competências.

Chiavenato (1999, p. 31) descreve as mudanças ocorridas na Gestão de Pessoas, até a concepção aceita no século XXI:

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

Nesse cenário surge a gestão de pessoas por competências, que leva em consideração tudo aquilo que interfere de alguma forma nas relações organizacionais, dando ênfase, principalmente, aos comportamentos coerentes com o negócio da empresa, o que culmina em uma valorização de atributos que sejam necessários para o desempenho das atividades e no reconhecimento das pessoas como parceiros da organização.

## **2.2 Conceito de gestão de pessoas**

As modificações impostas pela globalização vivenciada no século XXI tornam importante que a administração da empresa perceba que os resultados são alcançados, por meio da mobilização e utilização plena das capacidades do pessoal, sendo que esses devem estar engajados nas estratégias organizacionais, em prol do alcance dos objetivos.

Ao invés de despender esforços para desenvolver produtos e serviços melhores e atendimento de qualidade aos clientes, convém enfatizar políticas que valorizem os funcionários, como parceiros da organização, para que busquem criar, desenvolver, produzir, satisfazer, encantar e melhorar os já existentes. O diferencial, a vantagem competitiva das empresas decorre, principalmente, das pessoas que nelas trabalham. Sabe-se que ao se tratar de organizações, acaba-se falando das pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. (CHIAVENATO, 1999)

Ocorre, portanto, uma mudança na forma de se gerenciar as pessoas de uma organização, conforme descrito por Gramigna (2002, p. 4):

O sistema autoritário e centralizador que prevaleceu até pouco tempo, está sendo substituído pelo participativo, em que as decisões já chegam ao “chão de fábrica”, na esfera de competências das equipes e times que trabalham em forma de células.

Gil (2001, p. 17) conceitua Gestão de Pessoas como: “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações, para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais”.

Para Chiavenato (1999, p. 9) “é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

A ARH era percebida, numa visão tradicional, como uma área funcionalista que atua com recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança no trabalho. (DUTRA, 2002)

A conceituação adotada pelos autores citados demonstra uma modificação da visão tradicional das pessoas, dentro das organizações que passam de meros recursos, que devem ser administrados, para parceiros, ou seja, sujeitos proativos e incentivadores de tomadas de decisão mais próximas à realidade vivenciada na organização.

As organizações percebem que para prosperar e crescer precisam atrelar seus objetivos às necessidades de seus parceiros, portanto, concebem seu pessoal como criadores de inovação dentro da empresa e suas necessidades. As pessoas sentem uma necessidade de obter reconhecimento sobre o investimento despendido na otimização da execução de suas tarefas para continuarem investindo esforços na organização. (CHIAVENATO, 1999)

A gestão de pessoas é como uma lente que auxilia a perceber a realidade em sua totalidade e complexidade, ajudando a tornar transparente as relações e situações subjacentes à compreensão dos leigos no assunto. É uma função que inclui as pessoas como agentes de processo de produção da organização, dá ênfase em como se deve trabalhar e como pensar instrumentos e práticas de gestão, com base nesses mesmos processos e reforça a idéia da importância da conciliação das expectativas e interesses individuais e organizacionais sabendo-se que essas expectativas devem ser continuamente construídas. (DUTRA, 2002)

Gestão de pessoas é a capacidade de mobilizar as pessoas em busca de resultados positivos, compreendendo suas diferenças em termos de aspirações, perspectivas, condições sociais e culturais. É compor um coletivo organizacional capaz de promover processos, relativamente, homogêneos de produção, atendimento e vendas por exemplo. (BITENCOURT, 2004)

Diante dessa perspectiva adotada por Dutra e Bitencourt pode-se presumir que há uma busca intensa pela união das pessoas dentro, da organização, pois percebe-se

que no cenário do século XXI, onde as organizações buscam maior competitividade, o mundo voltou-se para o tema das competências, isso porque há uma necessidade de valorizar o pessoal e seu trabalho desempenhado, dentro de sua função organizacional.

A organização volta seu olhar, portanto, para o capital intelectual, já que a riqueza das organizações depende, substancialmente, dos conhecimentos e habilidades das pessoas que a compõem. Há uma necessidade de promover a capacitação, com base nas noções de competências, e para isso torna-se necessário diagnosticar quais competências são requeridas pelas organizações e quais precisam ser melhoradas em seu pessoal.

### **2.3 Processos da gestão de pessoas**

Chiavenato (1999, p. 12) subdivide a Gestão de Pessoas em processos, que são: “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. [...] Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente”.

Esses processos são, na verdade, as atuações da gestão de pessoas dentro da organização, ou seja, as atividades relacionadas aos funcionários que devem ser desempenhadas pelo setor de RH.

O primeiro processo é o de agregar pessoas, que é também denominado de provisão ou suprimento e significa incluir novas pessoas na empresa. (CHIAVENATO, 1999)

Segundo Marras (2002, p. 65), “esse subsistema é responsável pela: captação e triagem de profissionais no mercado; e pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa”.

Esse primeiro subsistema de RH mostra para as empresas a real importância de procurar no mercado, profissionais que sejam qualificados para assumir vagas dentro do quadro de pessoal, com a admissão, alocação e integração de talentos à organização, que servirão para preencher lacunas nas competências. Isso torna o desempenho das tarefas e dos projetos organizacionais eficaz e produtivo.

O preenchimento das vagas na organização visa obter o melhor talento possível, por isso é preciso ter uma visão clara dos conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA dos funcionários que são necessárias para o alcance dos objetivos, o que é feito por meio do mapeamento de competências. Explicando esse fato Carvalho e Nascimento (1997, p. 79) descreve que “a finalidade central da pesquisa do potencial

de RH é proporcionar à organização uma visão clara do número e tipos de funcionários necessários ao pleno funcionamento da empresa num determinado período”.

O segundo processo é o de aplicar pessoas que é composto por desenho das atividades que serão realizadas na empresa, ou seja, descrição dos cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 1999)

Para Marras (2002, p. 94) este processo consiste em:

É o trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo, estudando-lhe os contornos do ‘que’, ‘como’ e ‘para que’ se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados.

Todas as empresas, sem exceção, fazem planejamento de cargos e salários, portanto, o processo de aplicar as pessoas precisa acompanhar continuamente as mudanças sofridas pelo mercado para que se adeque às necessidades impostas pelos avanços tecnológicos, globalização, políticas econômicas diversas, alterações em leis trabalhistas e anseios sociais. (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997)

As pessoas precisam desenvolver atividades que possuem afinidades, por essa razão esse processo é essencial para a organização, pois define quais as características e competências necessárias para cada cargo e avalia se a pessoa que será colocada nele possui as características compatíveis com o desenho do cargo, obtendo maior aproveitamento de cada indivíduo em particular.

O terceiro processo é o de recompensar as pessoas, que pode ser explicado pelo incentivo financeiro dado às pessoas pelo desempenho das tarefas que lhe são atribuídas. Inclui também recompensas em benefícios e serviços sociais. (CHIAVENATO, 1999)

Marras (2002, p. 90) também faz essa colocação afirmando que o “salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração”.

No século XXI percebe-se que as pessoas estão interessadas além do retorno financeiro de seu trabalho, também no seu reconhecimento como profissional qualificado e empenhado em auxiliar o avanço da organização. Por essa razão o processo de recompensa deve atrelar salário a benefícios sociais, tais como bolsas de estudo de línguas e de pós-graduação, por exemplo, que são meios de promover a aprendizagem, uma das etapas necessárias para o desenvolvimento das competências necessárias em uma organização.

O quarto processo é o de desenvolver as pessoas, que visa incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. É formado por treinamento, desenvolvimento

organizacional e pessoal; programas de mudança e desenvolvimento de carreiras; e programas de comunicação e consonância. (CHIAVENATO, 1999)

Marras (2002, p. 170) descreve esse processo de desenvolver as pessoas:

Reforça a visão holística do *bussines world*, que visa transformar o executivo em um verdadeiro profissional atualizado, pronto a atender às necessidades do mercado, o que é interessante tanto para ele, indivíduo, quanto para a organização que investe nesse sentido.

Esse processo inclui educar os indivíduos, promovendo programas que visem o desenvolvimento de competências, para que possam aplicar todos seus CHA natos e desenvolvidas ao longo de sua vida de relações com outras pessoas, no desempenho das tarefas, maximizando os esforços em função de uma maior produtividade. Carvalho e Nascimento (1997, p. 154) descreve o tópico de educação afirmando que nessa etapa “o indivíduo é profundamente influenciado pelo meio onde vive, trabalha e se desenvolve através de seus vários grupos de referência: a escola, o lar, o trabalho, o clube, a igreja etc.”.

O quinto processo é o de manter as pessoas; inclui criar condições ambientais psicológicas satisfatórias para as atividades desenvolvidas na organização e administração da qualidade de vida, higiene e segurança. (CHIAVENATO, 1999)

Marras (2002, p. 31) mostra a importância desse processo ao descrever que:

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de ‘viver qualitativamente melhor’ é algo patente é palpável para a grande massa dos trabalhadores.

Os funcionários precisam sentir que a organização está interessada em seu bem estar, para que a reconheçam como um local apropriado para estarem atuando, isso implica em aumento de motivação e desempenho.

O sexto processo é o de monitorar as pessoas sendo utilizado para acompanhar e controlar as atividades dos indivíduos e verificar resultados. (CHIAVENATO, 1999)

Esse processo é mais conhecido como avaliação de desempenho e visa comparar o que o avaliado faz – seu desempenho – com o que deveria fazer – descrição do cargo acompanhado dos critérios de avaliação. (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997)

Esse processo é importante, já que tem a função de analisar a discrepância entre a produtividade dos funcionários e a esperada pela organização, identificando o desempenho deficiente que precisa ser desenvolvido. Mostra aos funcionários qual a diferença entre sua atuação e o esperado por seus superiores e também promove, com

diálogos após a avaliação, a melhoria dos pontos falhos de forma a obter o máximo aproveitamento das tarefas executadas.

Marras (2002, p. 173) descreve que esse processo é de suma importância para a organização pois “trata-se de um instrumento [...] que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização”.

## 2.4 Gestão de pessoas por competências

O sistema de RH está desenvolvendo ferramentas para exercer seu papel estratégico nas organizações, e uma dessas ferramentas é a gestão de pessoas por competências, que surge em um momento em que a globalização está assolando as organizações e exigindo que sejam criativas e desempenhem seu papel de serem responsáveis socialmente, o que pode ser demonstrado por meio do interesse de promover o desenvolvimento das pessoas aprimorando suas CHA natas e desenvolvendo novas.

Gestão por competências é um modelo estratégico que surge nesse cenário e serve para otimizar o setor de RH na organização, porque promove a integração entre a gestão de pessoas e as estratégias de negócio, tendo como consequência uma atuação voltada para resultados, auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais. (RUANO, 2004)

Brandão e Aquino (2001 *apud* Bitencourt, 2004, p. 246) já descrevem, em uma perspectiva funcionalista, gestão de pessoas por competências como:

A gestão de competência pode ser visualizada como a ênfase que recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização. Ainda deve ser vista como um processo circular e também deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

O modelo de gestão descrito necessita do reconhecimento de que as competências são sua chave principal e que auxiliam no desempenho das tarefas e dos cargos. Ruano (2003, p. 24) descreve que:

As competências individuais fornecem estruturas e padrões para os sistemas de recursos humanos; auxiliam as pessoas a se alinharem com a organização e a contribuírem para uma visão compartilhada que permite a elas seguir a mesma direção.

Esse é um modelo que reconhece as competências como forma de proporcionar ganhos organizacionais e assim conseguir recompensar o esforço dos indivíduos, seja por meio de sua maior produtividade e conseqüente retorno financeiro,



quando esse ocorre por meio de alcance de metas, ou por meio de desenvolvimento da carreira dentro da organização podendo, o indivíduo ser alocado para áreas que sejam mais compatíveis com seu perfil e que lhe dêem maior motivação para trabalhar, conforme visto na teoria científica seleção científica do trabalho.

A gestão de competências é denominada também como gestão estratégica de talentos e tem como diferencial a descentralização para linha de comando, ou seja, transformar quem possui subordinados no verdadeiro gestor, pois esse conhece diretamente a linha de produção. Outra característica, também, é formar uma equipe enxuta que possui co-autoria na execução das estratégias, identificar as competências necessárias para seu bom desempenho e disseminar os valores que são seguidos. (SOUZA, 2001)

Bitencourt (2004, p. 256) descreve gestão de competências como:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a se próprio (auto-realização).

O talento que a empresa atrai, administra e retém é sua fonte de valor já que o foco centra-se no capital intelectual que agrega informação, habilidade, conhecimento e experiência dos indivíduos na intenção de captar os dados disponíveis no mercado de atuação e transformá-los em oportunidades. (CHIAVENATO, 1999)

O setor de RH precisa diagnosticar as competências requeridas pela organização, tendo em vista sua missão, visão e estratégias e buscar desenvolvê-las de forma a participar mais ativamente do desempenho eficaz das tarefas, procurando alternativas criativas e inovadoras para problemas não resolvidos.

O diferencial está em unir conhecimento à criatividade e inovação. Esse é o fator crítico do sucesso organizacional que promove o desenvolvimento da gestão de pessoas por meio da mente e da emoção do grupo que a compõe.

O mundo globalizado requer das organizações estratégias de aprendizagem contínua, como é o caso do desenvolvimento das competências diagnosticadas como necessárias para o sucesso organizacional. O intuito é formar e valorizar o profissional para que esse dê respostas mais rápidas e eficientes às demandas do mercado e da empresa, tendo uma postura aberta à inovação e sendo criativo e flexível. (BITENCOURT, 2004)

Essa forma de visualizar a gestão de pessoas além de buscar uma eficácia na utilização dos recursos produtivos, visa, em última instância, à melhor adequação das pessoas ao trabalho.

#### 2.4.1 Competências: histórico, contexto e conceituação

Bitencourt (2004, p. 240) descreve o histórico do termo competência começando por dizer que esse termo é deveras antigo:

No fim da idade média, a expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões.

A transformação na natureza produtiva e social ocorrida com o advento da industrialização promove um interesse pelas características pessoais que aumentam a produtividade das organizações.

Com a revolução industrial e com o surgimento da Administração Científica de Taylor e Fayol o termo competência foi incorporado à linguagem administrativa. Passa a ser utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência seu papel. (CARBONE, 2005)

Os primeiros autores a definirem o termo competência, como Gilbert e Boyatzis, ressaltam-na como uma função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que adota, mas também suas conseqüências para as realizações organizacionais. (BITENCOURT, 2004)

Nessa época percebe-se duas grandes correntes de definição do termo competência. Era utilizado com o sentido de estoque de qualificações, CHA inerentes à pessoa, que servem para credenciá-las a exercerem determinado trabalho. Outro sentido adotado para o termo era de conjunto de realizações do indivíduo em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela executa, produz e realiza dentro da organização. (DUTRA, 2002)

Após essa divisão da conceituação adotada, presume-se que o usual e prático é juntar as duas grandes vertentes em um só conceito, conforme descrito por Carbone (2005, p. 43):

Entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Com a forma de conceber gestão de pessoas adotada pelas organizações do século XXI, que valorizam seu RH como parceiros e colaboradores em prol do sucesso organizacional, torna-se fácil compreender que a competência é uma característica que

deve ser intrínseca a qualquer organização uma vez que resulta em uma maior eficiência e produtividade, quando levada ao seu máximo aproveitamento.

## **2.5 Gestão de pessoas por competências X Capital intelectual**

No cenário de globalização e competitividade do século XXI é necessário que, para que uma empresa desenvolva bons produtos e serviços, a mesma deverá ser composta de um qualificado capital humano, originado pelo conhecimento proveniente da aprendizagem e da experiência das pessoas, o que possibilita o alcance dos objetivos e aumento da riqueza.

O capital intelectual para Chiavenato (1999, p. 17) é o “ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento e informação”.

O capital intelectual é um recurso obtido exclusivamente dos seres humanos que desenvolvem seu potencial, gerando conhecimento e inovando os objetivos das organizações. O capital intelectual é, portanto, o ativo intangível transformado em benefícios para as organizações e seus acionistas/proprietários. (CARBONE, 2005)

A gestão de pessoas por competências, por sua vez, é um método que visa agregar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho superior de pessoas e organizações; esse modelo se propõe, principalmente a suprir as lacunas entre as competências existentes e as esperadas para consecução dos objetivos organizacionais. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

Portanto percebe-se que o capital intelectual assim como a gestão de pessoas por competências é relevante, na medida que trabalha com a convergência da vantagem competitiva para as organizações. Eles não são facilmente copiados, pois englobam aprendizado dos parceiros da organização o que demora tempo para construir.

## **2.6 Mapeamento de competências**

Na perspectiva vivenciada pelas organizações no século XXI há uma necessidade de melhorar a produtividade por meio do maior desenvolvimento das pessoas. O ritmo de inovação é intenso o que faz com que as vantagens competitivas não se sustentem por muito tempo, portanto é preciso perceber que o que irá assegurar o diferencial competitivo são as competências de gestão e para desenvolvê-las é necessário que se tenha mapeado as lacunas existentes na empresa.

Ienaga (1998 *apud* Brandão e Bahry, 2005, p. 180) explica o que vem a ser esse mapeamento:

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Conforme visto acima, sabe-se que a redução ou eliminação das lacunas é uma função do mapeamento de competências que é uma técnica utilizada para determinar quais as competências existentes na organização e quais ainda faltam ser trabalhadas para o alcance das estratégias.

O mapeamento tem o diferencial de permitir que as necessidades de treinamento sejam apontadas de forma mais eficaz, pois define as competências ou as habilidades propostas pela empresa e as que o profissional deve conquistar. (LEME, 2005)

Segundo Ruano (2003, p. 27), o mapeamento das competências serve para verificar a adequação dos indivíduos às necessidades das empresas em que trabalham: “o método busca identificar se os conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas possuem e aplicam no seu dia-a-dia de trabalho é o mesmo que a organização precisa para atingir suas metas e alcançar os resultados esperados”.

Uma das explicações para o uso desse tipo de ferramenta deve-se ao fato de que o treinamento tradicional já não responde mais às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional e às exigências de um mercado globalizado e competitivo. (BITENCOURT, 2004)

O primeiro passo do mapeamento consiste em identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização, para isso, geralmente, realiza-se uma pesquisa documental, que inclui a análise de tudo o que está relacionado à estratégia, ou seja, do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos referentes à estratégia como os planos de ação. Depois, procede-se a coleta de dados com as pessoas-chave da organização, para confrontar com a análise documental e identificar as competências necessárias na organização. O passo seguinte é inventariar as competências existentes, por meio dos métodos e técnicas de pesquisa que são: entrevista, grupo focal, observação e questionários. Com todos esses dados em mãos o último passo é mapear o *gap* de competências e planejar a captação e/ou o desenvolvimento das mesmas. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

Essa técnica direciona a empresa para investir em suas lacunas que muitas vezes a impedem de alcançar resultados e fazer o diferencial no mercado. Além disso, ela se torna um guia de orientação para a tomada de decisões estratégicas relativas

aos programas de desenvolvimento, que englobam treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

### 2.6.1 Métodos e técnicas de mapeamento de competências

Os métodos e técnicas de pesquisa, comumente utilizados, para mapear as competências existentes nas organizações são: entrevista, grupo focal, observação e questionários estruturados com escalas de avaliação. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

A entrevista segundo Ballesterro-Alvarez (1997, p. 178) “consiste em um processo de comunicação fundamental entre as pessoas que se caracteriza pela relação direta, face a face”.

A entrevista é uma técnica muito utilizada, pois tem como vantagem minimizar as resistências e envolver os entrevistados, proporcionando maior grau de participação e discussão, o que facilita a obtenção dos dados necessários. (ARAÚJO, 2001)

Esse tipo de técnica de coleta de dados é feita individualmente e serve, no mapeamento de competências para saber do próprio profissional quais CHA possui e poder fazer uma análise, por meio da avaliação da comunicação não verbal, ou seja, dos gestos, caras e tons de voz, qual o nível real de competência que o mesmo possui.

Para diagnosticar esses dados é necessário que o profissional que efetuar a entrevista seja uma pessoa que tenha conhecimentos sobre o que vai ser indagado, sobre a estratégia organizacional e sobre todas as competências diagnosticadas pela organização como necessárias para seu sucesso.

O grupo focal é uma extensão da entrevista e ocorre quando nem o pesquisador nem os profissionais, objeto do estudo dispõem de tempo para entrevistas individuais. No grupo focal o entrevistador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes acerca do tema proposto. Isso facilita a obtenção dos dados desejados. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

O grupo focal é feito com em média 6 a 12 participantes de uma determinada área, pois é recomendado que os participantes tenham características semelhantes, como é o caso de funcionários de um departamento específico. A duração é de cerca de uma a três horas, com a utilização de recursos audiovisuais que facilitam a posterior transcrição, análise e avaliação dos dados coletados. (LAKATOS e MARCONI, 2003)

A observação, que é terceira técnica para coleta de dados, é praticada *in loco*, por um observador ativo, ou seja, aquele que participará da equipe como um membro dela, ou por apenas um espectador, que apenas observará as atitudes do grupo. Essa

técnica possui a característica de fornecer dados que se referem a situações comportamentais. (BALLESTERO-ALVAREZ, 1997)

A observação consiste, portanto, em uma análise detalhada do objeto estudado, ou seja, das competências relevantes de cada pessoa em sua atuação, no desempenho das tarefas do dia-a-dia.

O questionário, a última forma de coletar dados, é a técnica mais utilizada para mapear competências, pois obtém dados por meio de respostas objetivas dos participantes e possui a característica de ser de baixo custo. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

Ballestero-Alvarez (1997, p. 184) conceitua questionário como “instrumento auto-explicativo que, dispensando a presença do analista, visa colher dados para a investigação e pesquisa do sistema”.

O questionário, preferencialmente, deve ser em forma de escala para que se tenha uma percentagem das competências que já existem na organização. Neste caso, o pesquisador identifica por meio de análise documental e/ou entrevistas as competências consideradas relevantes e depois as ordena montando o questionário. Deve-se haver uma preocupação com a eliminação de ambigüidades, duplicidades e irrelevâncias, evitando frases longas e expressões técnicas. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

O questionário consiste, portanto, em uma técnica de auto-avaliação que requer dos funcionários que avaliem suas competências e as descrevam veridicamente. Isso é uma das desvantagens da auto-avaliação, pois há sempre uma tendência de supervalorização das qualidades e minimização dos defeitos, o que pode tornar a avaliação tendenciosa. (GRAMIGNA, 2002)

## **2.7 Programas de desenvolvimento**

Segundo Chiavenato (1999, p. 290):

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos, representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores.

Dutra (2002, p. 126) mostra o quanto as empresas estão direcionando seu desenvolvimento para que ocorra por meio das pessoas: “as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa”.

Os autores citados descrevem a modificação do RH nas empresas que passam a se preocupar com seu pessoal de forma a investir no conhecimento e na aquisição de competências que tornem o desempenho das tarefas mais eficaz e produzam maior retorno financeiro e social. As pessoas são indispensáveis para o sucesso da empresa e investem todo seu conhecimento e o que lhe é ensinado para satisfação pessoal e também para benefício da sua empregadora.

Esse desenvolvimento das pessoas mostra uma troca constante de competências entre a empresa e seus funcionários, isso porque há uma transferência de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações pessoais e profissionais. Por outro lado, ao ampliarem sua capacidade individual, as pessoas transferem seu aprendizado para o ambiente de trabalho, o que capacita a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo é natural em todas as empresas e deve ser gerenciado para que se possa aproveitar ao máximo seus benefícios em prol do aumento da competitividade organizacional. (DUTRA, 2002)

Há, portanto nas empresas uma troca de CHA, tanto o empregado aprende com a empresa como passa seus conhecimentos, melhorando formas de executar determinada atividade baseada em sua habilidade, por exemplo. Desenvolver as pessoas significa dar-lhes informação para que adquiram novas distinções e possam aplicá-las com atitudes, soluções e idéias inovadoras, de tal forma a ter como consequência uma modificação de comportamento e hábitos resultando em um produto ou serviço diferenciado, com padrão de qualidade alto e percepção por parte dos clientes de uma empresa socialmente responsável, que trata seus funcionários como parceiros e colaboradores em prol do sucesso organizacional.

### 2.7.1 Treinamento

Marras (2002, p. 145) conceitua treinamento como:

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidade ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Carvalho e Nascimento (1997, p. 154) “identifica o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa”.

Chiavenato (1999, p. 294) conceitua treinamento como:

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas.

Os autores citados confluem sua conceituação para o incremento de CHA nos indivíduos para melhorar sua eficiência e conseqüente produtividade organizacional. Mesmo na forma tradicional de perceber o treinamento sente-se que sua principal característica é promover a educação das pessoas para que possam investir isso na atuação no cargo e contribuir para o alcance dos objetivos.

Os objetivos do treinamento são: promover a formação profissional alcançando um grau ideal de utilização da capacidade individual de cada funcionário; especialização, que se refere a oferecer um campo de conhecimento ou prática específica para otimização de resultados; e reciclagem, que consiste em rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho promovendo a atualização de acordo com as necessidades, principalmente quando se refere a ampliar o nível de competências dos indivíduos para minimizar as lacunas diagnosticadas no mapeamento de competências. (MARRAS, 2002)

O treinamento apresenta diversas vantagens para as organizações, dentre elas pode-se citar: a possibilidade de estudo e análise das necessidades de aperfeiçoamento do desempenho das tarefas, envolvendo todos os níveis hierárquicos; definição de prioridades de formação, tendo em vista os objetivos de todos os departamentos; elaboração de planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos integrando-os às metas organizacionais; e economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho. (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997)

O processo de treinamento praticado pelas organizações compreende as seguintes etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação. (MARRAS, 2002)

A única etapa que será abordada nessa monografia será o diagnóstico, já que o mapeamento de competências tem como função diagnosticar as lacunas entre as competências existentes e as requeridas pelas organizações.

Chiavenato (1999, p. 299) explica o que é essa primeira etapa do treinamento:

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. [...] Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou habilidade que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

O diagnóstico é portanto, o levantamento das necessidades de treinamento – LNT que deve indicar quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. (MARRAS, 2002)

Deve-se saber que existem fatores que podem influenciar o LNT, como é o caso da situação no mercado de atuação e do nível de concorrência do mesmo



mercado, do nível tecnológico em que se encontra a organização e da racionalização administrativa empregada no desempenho das tarefas. (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997)

Quanto mais avançada em relação ao novo tratamento aos funcionários, como parceiros e colaboradores, for a gestão de pessoas adotada na organização, mais fácil será fazer o LNT, já que as pessoas estarão mais engajadas na missão da organização e aptas a ajudarem na elaboração de estratégias para alcançar o desejado. O pessoal, provavelmente, terá menor resistência a reciclagem de conhecimentos e aquisição de novas distinções que culminarão em uma maior adequação do indivíduo ao cargo de atuação, pois estará trabalhando suas competências.

### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 Breve histórico do ISC / TCU

A Administração Pública moderna constatou a necessidade de se adaptar ao novo cenário globalizado do século XXI, de rápidas mudanças, para atender às crescentes demandas da sociedade, por maior eficiência na aplicação dos escassos recursos públicos, por melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade e por elevação nos padrões de desempenho dos servidores do Estado.

Diante as alterações do século XXI, o Tribunal de Contas da União (TCU) voltou-se com bastante ênfase para as atividades de treinamento e de aperfeiçoamento de seu corpo técnico, pois apenas a educação continuada e a profissionalização dos servidores públicos poderão levar a mudanças permanentes na Administração Pública e à melhoria de seus padrões de desempenho.

No TCU, a unidade de apoio estratégico responsável pela implementação dessa política é o Instituto Serzedello Corrêa (ISC), criado em 1992 pela Lei Orgânica do TCU (Lei nº 8.443/92). A denominação escolhida é uma homenagem ao ilustre paraense Innoncêncio Serzedello Corrêa, um dos primeiros ministros da Fazenda da República e personalidade notável na defesa da independência do Tribunal e da fiscalização das contas públicas.

A incumbência do ISC é proporcionar capacitação e aperfeiçoamento contínuos ao corpo funcional do TCU, tanto em nível técnico, quanto em níveis gerencial e operacional. O bom desempenho dessa unidade do TCU tem proporcionado a qualificação crescente do seu corpo funcional, considerado um dos quadros de elite da Administração Pública.

A obtenção de economia, eficiência e eficácia das ações de fiscalização e controle que incumbem constitucionalmente ao Tribunal de Contas da União decorrem da qualificação de seus recursos humanos. [...]

As atribuições dos especialistas do TCU requerem sistema de formação profissional amparado em diversos canais de qualificação, cujo enfoque principal é permitir ao corpo técnico do Tribunal encontrar respostas adequadas às questões que lhe são submetidas e que abrangem os mais variados aspectos.

O bom padrão de funcionamento alcançado pelo TCU deve ser creditado ao sistema de recrutamento, formação, treinamento e reciclagem permanentes do quadro técnico do Tribunal, constituído por servidores admitidos mediante concurso público. É a prevalência do regime do mérito, com rigorosos critérios de profissionalização.

Esta diretriz evidencia a importância dedicada ao tema pelo Tribunal, desde a criação do Instituto, em 1992, revelando crescente preocupação não só em relação à quantidade de eventos da espécie – programas de formação, treinamentos, cursos de especialização, MBA e palestras, como também no tocante à carga horária, número de participantes e parceiros envolvidos. O ISC tem estabelecido parcerias com instituições de ensino do porte da UnB, FGV, UFRJ, ESAF, UFSC e PUC/PR para realização de concursos públicos e cursos de alto nível para seus servidores.

As atividades de treinamento e de desenvolvimento permanentes de recursos humanos que, em muitos casos, têm sido estendidas também a servidores de outros órgãos públicos, têm levado a sensível incremento nos padrões de desempenho do pessoal da Casa. Sem que tenha ocorrido mudança administrativa significativa, constata-se aumento da eficiência e da eficácia das atividades do próprio Tribunal, o que contribui de maneira decisiva para a alteração de sua fisionomia e para sua adaptação aos novos tempos.

No futuro, somente as instituições que tiverem a capacidade de promover o desenvolvimento integral de seus talentos humanos e de estimular e aproveitar sua capacidade criativa terão condições de sobreviver e, mais importante do que a mera sobrevivência, de cumprir sua missão de maneira plena. (XAVIER, 2006)

### **3.2 Implantação da gestão de pessoas por competências no TCU**

As demandas que chegam ao Tribunal cresceram muito na virada para o século XXI. Ocorreu que as leis confeririam novas atribuições ao TCU; a sociedade e o Congresso Nacional passaram a acionar mais o Tribunal; o próprio TCU modernizou-se e investiu em diversas áreas.

Para fazer frente aos seus principais desafios e objetivos estratégicos, o TCU decidiu, portanto, investir na implantação da gestão de pessoas por competências apoiando-se na premissa de que as pessoas são o principal fator de sucesso da organização. Para isso instituiu-se o Projeto Atena em 4 de junho de 2003. O prazo para implantação do projeto de gestão de pessoas por competências no TCU vai até 31/12/2006, e pretende engajar o universo de 1.600 servidores nessa nova perspectiva, sendo que desses, 311 são gerentes.

O Projeto Atena tem como objetivo definir o modelo de gestão do desenvolvimento de pessoas por competências, capaz de estimular o autodesenvolvimento dos servidores e de propiciar o alinhamento das ações de

seleção, alocação, desenvolvimento, mobilidade e realocação, gestão do desempenho, reconhecimento e desligamento às estratégias institucionais.

A construção desse modelo de gestão por competências, no TCU, partiu da análise dos componentes da estratégia – visão e missão, bem como do entendimento e desdobramento de seus objetivos estratégicos.

A implantação da gestão de pessoas por competências no TCU está sendo desenvolvida com o intuito de propiciar o conhecimento da força de trabalho disponível, identificando pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador. A gestão de pessoas por competências subsidiará os demais processos de gestão de pessoas e o desenho de planos de desenvolvimento individuais e organizacionais, a serem atendidos por programas de desenvolvimento, implementados pela Fundação Dom Cabral, e pelo ISC voltados para competências pessoais e de liderança.

A gestão de pessoas por competências está sendo implantada por meio de cinco etapas (figura 01). A primeira etapa é a revisão das definições das estratégias organizacionais, a segunda etapa consiste na descrição dos perfis requeridos para os cargos do Tribunal, a terceira etapa é a de mapeamento das competências de cada servidor, a quarta etapa consiste na consolidação dos dados obtidos no mapeamento e da compreensão das lacunas entre as competências requeridas e as existentes e a última etapa é a de oferecimento de programas de desenvolvimentos embasados nas lacunas encontradas no mapeamento das competências.

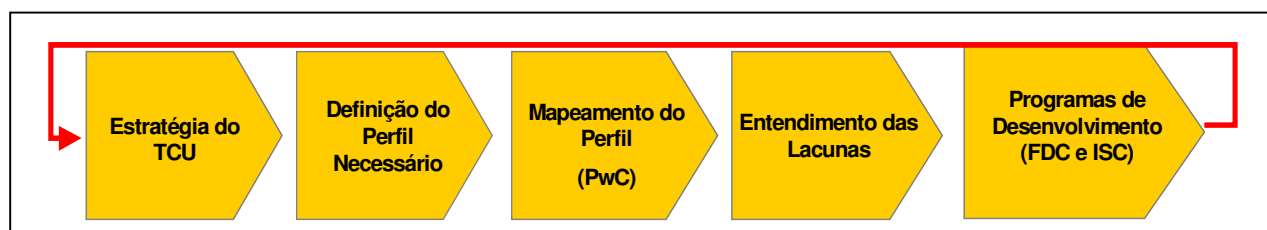


Figura 01 – Implantação da gestão de pessoas por competências no TCU

Fonte: Projeto Atena – TCU, 2006

Competência do servidor, para o Projeto Atena, é a capacidade de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional. O espaço ocupacional é o contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de competências requeridas, requisitos de acesso e estilos de comportamento compatíveis que orientam o desempenho e o desenvolvimento das pessoas.

A metodologia utilizada para implantação desse modelo de gestão de pessoas inclui no seu terceiro passo o detalhamento do perfil profissional necessário para

diferentes espaços ocupacionais, isso com o objetivo de definir as características pessoais e competências necessárias para cada indivíduo em função do seu contexto real de trabalho.

Foi feito, portanto, até o meio do ano de 2006, o detalhamento do perfil profissional dos gerentes do Tribunal. Para elaborar esse detalhamento de perfil profissional é feito o mapeamento de competências, que é composto por cinco partes (figura 02), na primeira parte, há a definição das competências de liderança e gestão por meio da escolha do Projeto Atena e de diretores e dirigentes envolvidos no processo. Na segunda parte, há uma apresentação do projeto a todos os gerentes. Na terceira etapa é efetuado o questionário de auto-avaliação com 35 questões, que é respondido pelos gerentes. Na quarta etapa os resultados são consolidados e na última e quinta etapa é feita a entrega dos resultados.

O mapeamento do perfil dos gestores do TCU obteve ampla aceitação já que contou com cerca de 72% de participação, o que consiste em 224 questionários respondidos, isso permite que os resultados gerados sejam representativos do universo de gestores e possam ser aproveitados nas etapas seguintes do projeto.

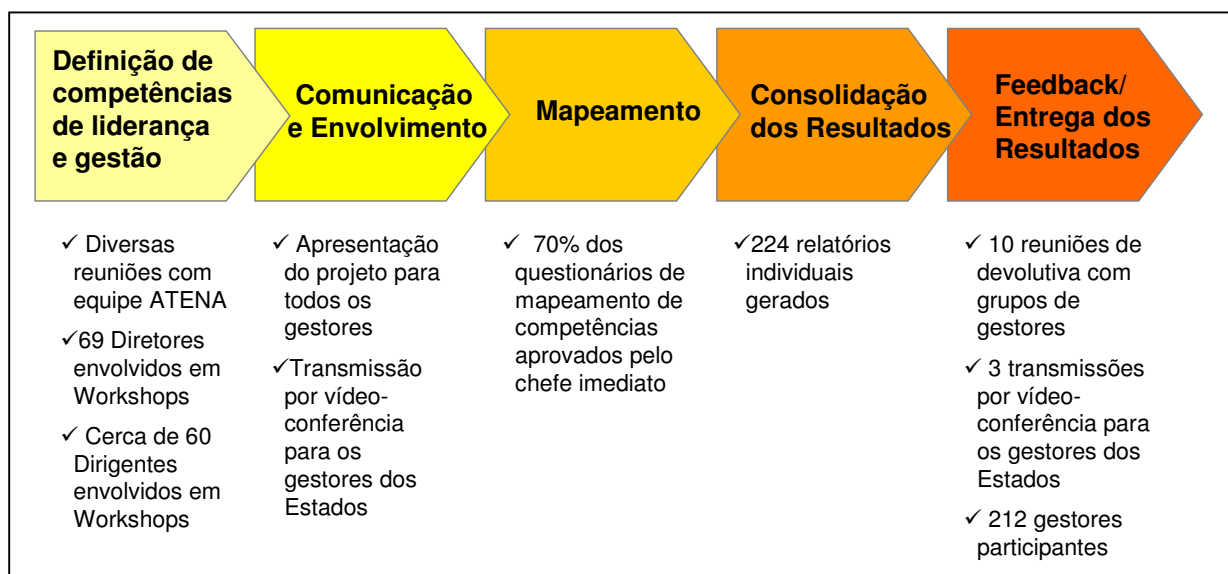


Figura 02 – Etapas para mapeamento de perfil  
Fonte: Projeto Atena – TCU, 2006

Partindo do pressuposto que cada forma de mapear tem suas vantagens e desvantagens, a metodologia mais adequada, determinada pelo Projeto Atena, foi o questionário de auto-avaliação, que é um instrumento próprio de pesquisa em que as pessoas fazem uma auto-análise e se auto-avaliam. A auto-avaliação para mapeamento das competências dos gerentes tem como vantagens a rapidez de resposta e o custo baixo; no entanto, as desvantagens são a subjetividade e o fato de retratar somente a percepção do avaliado.

As informações obtidas no mapeamento de competências são utilizadas montando-se um relatório de perfil profissional de cada servidor. Faz-se, portanto, uma reunião para entrega desses relatórios aos interessados, onde o servidor recebe orientação sobre como interpretar e fazer bom uso das informações para seu desenvolvimento profissional.

O superior imediato recebe, também, os dados sobre a adequação de cada servidor a seu espaço ocupacional, e sobre os pontos a desenvolver que deveriam receber mais atenção.

Esse modelo de gestão de pessoas por competências afeta o dia-a-dia dos servidores, pois esses ficam sabendo o que se espera deles em termos de competências e podem traçar planos de desenvolvimento junto com seus gestores.

O ISC com base na consolidação dos dados obtidos pelo mapeamento das competências identifica quais as competências prioritárias a serem desenvolvidas e pode oferecer programas específicos. O Projeto Atena executou até o meio desse ano, ou seja, 31/07/2006, apenas o mapeamento e consolidação dos dados das competências gerenciais, ou seja as dos gerentes do TCU. Com as informações obtidas neste mapeamento, foi possível ajustar os programas de desenvolvimento para explorar as lacunas percebidas entre as competências apresentadas pelos gerentes e as necessárias para cumprir as estratégias do Tribunal. Esses programas de desenvolvimento estão sendo oferecidos em parceria com a Fundação Dom Cabral.

As competências mapeadas são as de liderança e gestão, competências identificadas pelos Diretores e Secretários nas reuniões de construção do modelo como as mais críticas para os objetivos estratégicos do TCU. Elas são:

- a) Construção de relacionamentos: interage com sua equipe e outras unidades ou instituições para trocar informações e construir acordos e parcerias que atendam aos interesses da instituição;
- b) Desenvolvimento da cultura organizacional: contribui para o desenvolvimento e a disseminação dos valores da instituição;
- c) Desenvolvimento das pessoas e da equipe: provê meios e estimula as pessoas a desenvolverem suas competências pessoais e técnicas, integrando a aprendizagem aos objetivos institucionais;
- d) Engajamento: obtém o engajamento de sua equipe em torno dos objetivos e metas da unidade e da instituição;
- e) Gestão da inovação: identifica necessidades de inovação e contribui para sua implantação e disseminação;

- f) Gestão por resultados: assegura resultados efetivos e alinhados com a orientação estratégica do tribunal; e
- g) Orientação estratégica: estabelece e propõe prioridades de modo a contribuir para a realização das estratégias do tribunal considerando as características dos clientes e os ambientes interno e externo da instituição.

Os resultados do mapeamento das competências gerenciais são:

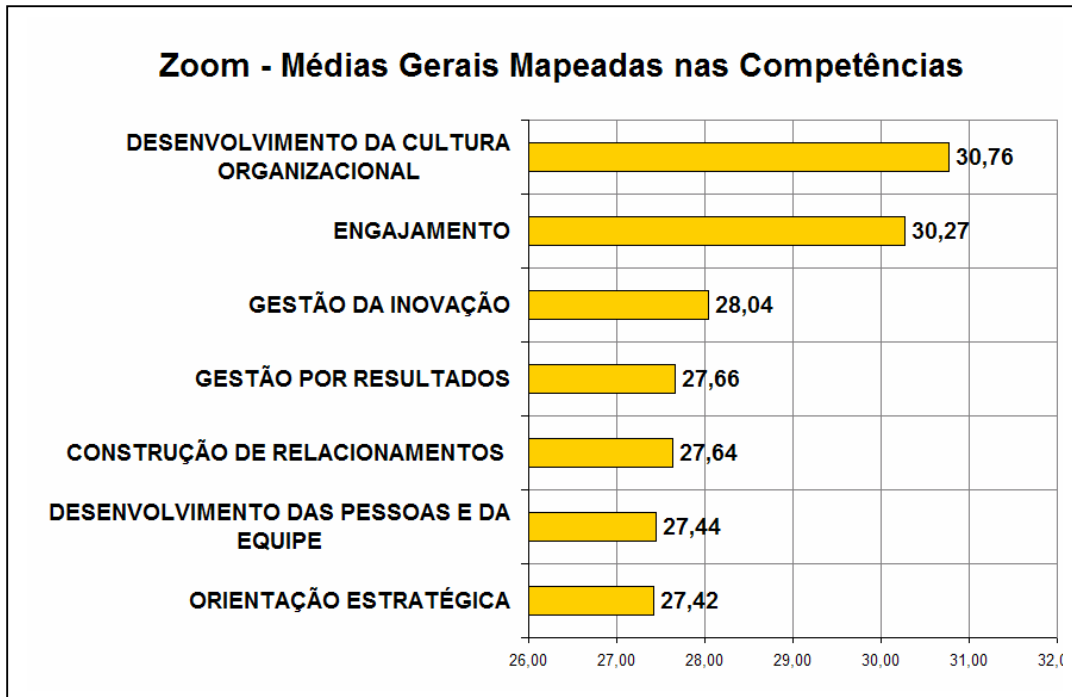


Figura 03 – Gráfico do mapeamento das competências gerenciais  
Fonte: Projeto Atena – TCU, 2006

Com base nesses resultados foram desenvolvidas reuniões e se estabeleceu as competências que necessitavam ser melhoradas. Para isso estão sendo oferecidos três treinamentos para desenvolvimento das competências, para 90 gerentes, cuja aceitação está sendo registrada em 90%.

Anteriormente à esse processo as demandas por treinamentos surgiam dos próprios chefes do setor que sentiam a necessidade de ensinar alguma ferramenta ou treinar algum comportamento para atuação na função e/ou setor do servidor. Com o mapeamento das competências busca-se uma postura pró-ativa do Tribunal já que será possível se antecipar às demandas dos setores e fazer programas de desenvolvimento voltados para cobrir as lacunas presentes na consolidação dos dados do mapeamento das competências.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta parte do trabalho traz a análise dos dados coletados para elaboração do estudo de caso do mapeamento das competências gerenciais do TCU, com a teoria estudada no embasamento teórico desta monografia.

No primeiro momento do estudo de caso verificou-se o porquê de o Tribunal investir na implantação da gestão de pessoas por competências. Percebe-se que houve no TCU uma alteração das demandas que resultaram na mudança da visão tradicional de administrar as pessoas, pois passa a percebê-las como parceiros e colaboradores em busca do alcance dos objetivos estabelecidos pelo Tribunal, isso com o uso do conceito de competências. Essa alteração da visão da gestão de pessoas converge com a teoria quando Chiavenato descreve, na página 17 deste trabalho, que os responsáveis pelo RH passam a ver as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. O RH é o mais importante recurso organizacional e fator determinante de sucesso empresarial.

Essa nova visão da gestão de pessoas, abordada por Brandão e Aquino na página 23 desta monografia, parte do pressuposto de que as pessoas são os recursos necessários para o sucesso organizacional e as competências são a chave que auxiliam a atingir os objetivos e melhoram o desempenho das tarefas e dos cargos.

Para atingir esse sucesso organizacional, o Tribunal busca adequar as pessoas ao cargo que ocupa, para isso é feito o mapeamento das competências e estabelecido o espaço ocupacional de cada função, que descreve o conjunto de competências requeridas, requisitos de acesso e estilos de comportamento compatíveis para orientar o desempenho e o desenvolvimento das pessoas. Isto é confirmado na teoria descrita por Ruano, na página 27 desta monografia, afirmando, que o mapeamento das competências proporciona o sucesso organizacional ao buscar a adequação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas possuem e aplicam no seu dia-a-dia de trabalho com o que a organização precisa para atingir suas metas e alcançar os resultados esperados.

Outro tópico abordado no estudo de caso refere-se a relação entre o mapeamento das competências com os programas de desenvolvimento mostrando que anteriormente à execução desse mapeamento, os programas de desenvolvimento eram desenvolvidos a partir de solicitações dos chefes de cada setor, ao sentir a necessidade de treinar seus subordinados. Com as novas informações obtidas no mapeamento de competências torna-se mais fácil saber qual CHA deve ser aprendida para desempenho da função o que converge com a teoria de Lenaga, presente na página 26 desta



monografia, que diz que o mapeamento das competências tem o intuito de identificar as lacunas de competências, ou seja, a diferença entre as competências existentes na organização e as necessárias para concretizar a estratégia corporativa.

Com relação ao método que está sendo utilizado para efetuar o mapeamento das competências verificou-se que no TCU a técnica utilizada é a do questionário, já que está de baixo custo e obtém com rapidez as respostas requeridas, isso conflui com a teoria descrita por Brandão e Bahry no embasamento teórico, página 29 desta monografia, de que essa é a técnica mais utilizada, pois obtém dados por meio de respostas objetivas dos participantes e possui a característica de ser de baixo custo.

Pôde-se verificar também no estudo de caso que os resultados do mapeamento das competências efetuado no TCU funcionam como um LNT do processo de treinamento o que é confirmado na teoria de Chiavenato, que aparece na página 31 deste trabalho, quando afirma que “uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou habilidade que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho”, isso mostra quais as competências a serem treinadas ou adquiridas nos programas de desenvolvimento.

Com relação à forma com que as informações do mapeamento foram obtidas, percebe-se que ocorreu por meio de questionário de auto-avaliação, o que é uma técnica de baixo custo, mas que mostra somente a percepção do avaliado, convergindo com o escrito por Gramigna, visto na página 29 desta monografia, que afirma que nesta técnica há sempre uma tendência de supervalorização das qualidades e minimização dos defeitos, o que pode tornar a avaliação tendenciosa.

As conseqüências da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências para o Tribunal mostram que a intenção é que esse processo venha a impactar nos demais processos de gestão de pessoas e no desenho de planos de desenvolvimento individuais e organizacionais a serem atendidos por programas de desenvolvimento, o que pode ser confirmado com o escrito por Leme, página 27 desta monografia, ao afirmar que o mapeamento das competências tem o diferencial de permitir conhecer as necessidades de treinamento de forma mais eficaz, pois define as lacunas entre as competências ou as habilidades propostas pela empresa e as que o profissional deve conquistar.

## 5 CONCLUSÃO

Ao finalizar esta monografia, verifica-se que as empresas que adotam a gestão de pessoas por competências só têm a ganhar em produtividade e sucesso, no mundo globalizado e competitivo do século XXI. Essa constatação é proveniente da análise da bibliografia consultada e citada que apresenta o processo dessa nova visão da gestão de pessoas e sua nova forma de promover a convivência entre os recursos humanos e as demais áreas da organização.

A valorização do capital humano na organização com a idéia do capital intelectual e da percepção dos mesmos como parceiros e colaboradores em busca do alcance dos objetivos e das estratégias organizacionais incentiva a promover o desenvolvimento das pessoas por meio de treinamentos que os auxiliem a evoluir dentro da organização e profissionalmente, para poder assumir cargos mais elevados na empresa e, também, em outras.

Dessa forma, verifica-se que o objetivo geral constituído nesta monografia que consistiu em analisar a relação entre o diagnóstico das competências gerenciais existentes no TCU e o oferecimento de treinamentos foi alcançado, uma vez que se percebeu pelo caso do TCU que ao definir quais as competências de liderança e gestão necessárias para atingir as estratégias organizacionais e mapear as mesmas nos perfis dos gerentes do Tribunal tornou-se mais apropriado o oferecimento de programas de desenvolvimento que visam melhorar o grau de competências existentes no nível gerencial. A correlação positiva entre as duas variáveis, competências gerenciais e treinamento, propõe que há um aprimoramento dos mesmos quando se tem correta noção do capital intelectual presente na organização.

Quanto ao problema suscitado, que buscou verificar se a inexistência de mapeamento das competências torna os treinamentos ineficazes, foi possível perceber que não há necessariamente uma relação negativa entre eles já que os treinamentos, no caso do TCU são solicitados pelos chefes de setor, que sentem em seu pessoal uma necessidade de aperfeiçoamento de determinada técnica, ferramenta ou comportamento, portanto, o que ocorre quando há o mapeamento das competências é uma antecipação do próprio Tribunal para oferecer treinamentos que sejam necessários, com o intuito de melhorar as deficiências já diagnosticadas com a consolidação dos dados do mapeamento. Os treinamentos, portanto, não são ineficazes sem o mapeamento, apenas, as empresas que não investem nesta técnica correm o risco de continuar investindo em programas de capacitação de maneira aleatória. No TCU o que ocorre é que alguns dos treinamentos oferecidos, antes da

implantação da gestão de pessoas por competências, são sem foco, quando o chefe do setor não conhece as reais necessidades de seu pessoal ou, outras vezes atrasado, quando essa necessidade já se apresenta a um longo tempo.

Assim, observou-se, por meio da bibliografia consultada neste trabalho que a implantação da gestão de pessoas por competências no Tribunal segue a teoria apresentada, utilizando-se o conceito de competência que conflui para a agregação de valor ao CHA, que o profissional possui, para disponibilizar resultados para sua empresa. Essa perspectiva é importante para as organizações promoverem o desenvolvimento e capacitação de seus profissionais, para que se tornem aptos a responder às demandas da competitividade do século XXI.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de, **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia, São Paulo: Atlas, 2001

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmerada, **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação** São Paulo: Atlas, 1997;

BITENCOURT, Claudia (org), **Gestão Contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais, Porto Alegre: Bookman, 2004;

BRANDÃO, Hugo Pena e BAHRY, Carla Patrícia, gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun, 2005;

BRASIL. Resolução TCU nº 187, de 5 de abril de 2006. Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União, **Publicações BTCU**, Brasília, n. 13, 17 abril 2006;

CARBONE, Pedro Paulo (org), **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, Rio de Janeiro: FGV, 2005;

CARVALHO, Antônio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo, **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Pioneira, 1997;

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro: Campus, 1999;

DUTRA, Joel Souza, **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas, São Paulo: Atlas, 2002;

FLEURY, Maria Tereza Leme (org), **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002;

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 2002;

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais, São Paulo: Atlas, 2001;

GRAMIGNA, Maria Rita, **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**, São Paulo: Makron Books, 2002;

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade, **Fundamentos de metodologia científica**, 5ª Ed, São Paulo: Atlas, 2003;

LEME, Rogério, **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005;

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002;

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary, **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005;

RUANO, Alessandra Martinewski, **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003;

SOUZA, César, **Talentos & competitividade, clientividade**, 2. ed, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001;

XAVIER, Alexandre Valente, **Breve Histórico do ISC**, Disponível em: <<http://srv-inet2/Publicacoes/ISC/index.asp>>, Acesso em 09 Set 2006;

ZARIFIAN, Philippe, **Objetivo competência: por uma nova lógica**, São Paulo: Atlas, 2001.