

## REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS DE GESTÃO

### PRODUCTIVE RESTRUCTURING OF ORGANIZATIONS: MANAGEMENT CONCEPTS

**Andrews Menezes Azevedo**

Mestre em Direção e Estratégia de Organizações de Saúde e Enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família. E-mail: andrewsaze@gmail.com

**Resumo:** O mundo passa por período de mudanças econômicas, sociais, culturais e políticas que culminam na reestruturação produtiva das organizações. Essa reestruturação tem impactado diretamente nas organizações por meio de processos de racionalização organizacional e técnicas que somam modelos e tecnologias ao ambiente profissional. O objetivo deste estudo é expor o desenvolvimento e uso de instrumentos que garantam um melhor nível de competitividade. Para tal, foi realizada revisão literária em artigos relativos ao assunto em estudo, possibilitando que este trabalho fosse melhor fundamentado. Essa busca pelas vantagens competitivas fez com que se concordasse com a ideia de que o diferencial está nas pessoas, sendo elas o maior patrimônio das organizações. No entanto, as mudanças são extremamente importantes à aquisição de novas capacitações e conhecimentos, pois a proposta das capacitações é transformar o conhecimento adquirido pelos profissionais em diferencial competitivo para as organizações.

**Palavras-Chave:** Planejamento. Processos Organizacionais. Competência.

**Abstract:** The world is going through a period of economic, social, cultural and political changes, which culminate in the productive restructuring of organizations. This restructuring has directly impacted organizations through processes of organizational and technical rationalization that add models and technologies to the professional environment. The objective of this study is to expose the development and use of instruments that guarantee a better level of competitiveness. To this end, a literary revision in articles related to the subject under study was made, making possible this study to be better grounded. This search for competitive advantages made it possible to agree with the idea that the differential is in people, being them the greatest asset of organizations. However, the changes are extremely important to the acquisition of new skills and knowledge, because the

purpose of the training is to transform the knowledge acquired by professionals into a competitive advantage for organizations.

**Keywords:** Planning. Organizational Processes. Competence.

### INTRODUÇÃO

A busca pelas vantagens competitivas fez com que se concordasse com a ideia de que o diferencial está nas pessoas e que são elas o maior patrimônio das organizações. No entanto, mudanças são extremamente importantes à aquisição de novas capacitações e conhecimentos, pois, a proposta das capacitações é transformar o conhecimento adquirido pelos profissionais em diferencial competitivo para as organizações (GINANTE, 2018).

Adequações são necessárias frente às condições atuais e a reestruturação tem impactado diretamente as organizações por meio de processos de racionalização organizacional e técnicas que somam modelos e tecnologias ao ambiente profissional. O desafio é desenvolver e usar esses instrumentos, garantindo, nos dias atuais e futuramente, o nível competitividade (GINANTE, 2018).

De fato, a atualidade é caracterizada pela busca de novas possibilidades, pelo aperfeiçoamento de habilidades já existentes e também pelo desenvolvimento de novas competências, visando vantagens competitivas. Esse cenário adverso, além de desenvolver

novas competências, está também diretamente associado à capacidade de aprendizado rápido das organizações, tornando-as mais competitivas.

Atualmente a capacidade de aprender dos agentes, a partir de observação que os mesmos apresentam de medir as consequências de seus atos, e de adaptarem-se a novas situações para atingirem os propósitos desejados é um processo complexo e dinâmico. Complexo, pois, quer dizer diversidade, convivência com o aleatório, mudanças constantes e conflitos. Já a dinâmica é fundamental para as organizações fazerem frente às rápidas mudanças no mercado (GINANTE, 2018). Diante disso, é preciso saber como lidar com tudo isso, mobilizando os potenciais criadores e transformadores (BRWON; MARIOTTI, 1999).

Para seguir as mudanças, é extremamente importante à aquisição de novas capacitações e conhecimentos (HAMEL, 2010). A proposta das capacitações é transformar o conhecimento adquirido pelos profissionais em diferencial competitivo para as organizações (CASTELLS, 1999).

A gestão por competência tem importante papel no desenvolvimento dos indivíduos e da organização, oferecendo uma importante vantagem competitiva. Dessa forma, o objetivo deste estudo é expor o desenvolvimento e uso de instrumentos que garantam um melhor nível de competitividade nas organizações.

## MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de um estudo com coleta de dados realizada a partir de fontes secundárias por meio de levantamento bibliográfico. A pesquisa bibliográfica é uma das melhores formas de iniciar um estudo, uma vez que busca semelhanças e diferenças entre os artigos levantados nos documentos de referência. A compilação de informações em meios eletrônicos

é um grande avanço para os pesquisadores, haja vista que democratiza o acesso e proporciona atualização frequente. O propósito geral de uma revisão de literatura é reunir conhecimentos sobre um tópico, ajudando nas fundações de um estudo significativo para enfermagem. Essa tarefa é crucial para os pesquisadores (POLIT; BECK; HUNGLER, 2004).

Os critérios de inclusão definidos para a seleção dos artigos foram: artigos e livros publicados em português, inglês e espanhol; artigos na íntegra que retratassem a temática referente à revisão integrativa e artigos publicados e indexados nos bancos de dados selecionados para a pesquisa como: SciELO, Periódicos da CAPES, e até o Google Acadêmico.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### - Definições e conceitos

O processo que envolve o planejamento, organização, direção e controle de pessoas é conhecido como gestão de pessoas. A principal função da gestão de pessoas é promover o desempenho eficiente, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais e individuais, os quais podem estar relacionados direta ou indiretamente com a empresa (VILAS *et al.*, 2009).

Segundo Dutra (2002, p. 17), gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FLEURY e FISHER, 1998). A gestão de pessoas pode ainda ser referente às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho de pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Gestão de pessoas é um tema extremamente

amplo e já foi conhecido como área de recursos humanos, o qual estava dividido em vários subsistemas, departamentos ou áreas. Independente da terminologia/ nomenclatura, a gestão de pessoas realiza a provisão de pessoas necessárias, a aplicação aos seus cargos e funções, a manutenção e o desenvolvimento delas quanto as suas atribuições e funções (desenvolvimento), bem como o controle (monitoração). Esses cinco processos estão interligados e são independentes na área de gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2000).

### - Histórico de Gestão de Pessoas

A Gestão teve o marco inicial no final do século XIX com a movimentação administrativa científica, que teve a frente Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). O objetivo desse movimento foi adequar a fundamentação científica para a uniformização das ações administrativas, para que o falseamento e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada (GIL, 2001).

Segundo Chiavenato (2005, p. 53), o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “chefes de pessoal”, naquela época, tinham como característica a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários. Na época, ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido e, por muito tempo, esse sentimento foi difundido, perpetuando, talvez, em algumas empresas até os dias atuais.

Após essa movimentação administrativa científica tornou-se visível a importância e a

relevância do fator humano nas empresas. Essa visão veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, tanto que, na década de 40, a administração passou a focar as atenções nas condições de trabalho e benefícios aos empregados (GIL, 2009).

Essa mobilização proporcionou um aumento dos estudos referentes ao comportamento humano, focando em temas como: motivação, liderança, participação nas decisões, resoluções, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). Nos anos 60, surgiu a administração de recursos humanos e esse termo passou a substituir os termos administração de pessoal e relação industrial (GIL, 2009).

A partir de 1990, o ambiente corporativo começou a sofrer mudanças mais rápidas e dinâmicas no tocante à organização e utilização das pessoas. A gestão de pessoas na era de informações rápidas passa a assumir atividades de orientação, substituindo antigos departamentos dos recursos humanos (GIL, 2009). O gerenciamento passa a ser focado em pessoas e considera os colaboradores como indivíduos portadores de talentos, capacidades, habilidades e atitudes que possam gerar um sucesso da organização (ARAÚJO, 2006).

Com relação a gestão de pessoas, Chiavenato (2004) relata que o administrador, seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor, desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle; e essas atividades são realizadas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos. O gestor de pessoas tem como função, de uma forma resumida, o recrutamento, seleção, treinamento e

desenvolvimento de pessoas, bem como a avaliação de desempenho, cargos e salários.

Por fim, a gestão de pessoas auxilia a perceber a realidade em sua totalidade e também em sua complexidade, ajudando a tornar transparente as relações e situações subjacentes à compreensão dos leigos no assunto (DUTRA, 2002).

### - Competência

O histórico do termo competência vem do final da idade média. Naquela época, a expressão era da linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões (BITENCOURT, 2004). Após a transformação na natureza produtiva e social ocorrida com o advento da industrialização, passamos a ver a valorização do pessoal e, a partir desse fato, o termo competência foi incorporado à linguagem administrativa e passou a ser utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência seu papel (CARBONE, 2005).

O termo competência define a função e desempenho da pessoa no trabalho, envolvendo não apenas o comportamento adotado pela pessoa, mas também as consequências para os objetivos organizacionais (BITENCOURT, 2004).

Existiam duas grandes correntes de definição do termo competência. A primeira era utilizada com o sentido de estoque de qualificações, servindo para credenciar as pessoas que exercessem determinada função. Já o outro sentido diz respeito ao conjunto de realizações do indivíduo em determinado contexto, ou seja, aquilo que ele executa, produz e realiza dentro da organização (DUTRA, 2002). Presume-se ser prático e usual unir essas duas definições em um único conceito.

As competências humanas podem ser definidas

como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas características são expressas através do desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, tendo como consequência o valor agregado a pessoas e organizações (CARBONE, 2005).

Após o entendimento da gestão de pessoas pelas organizações, valorizando o seu recurso humano e tendo-os como parceiros e colaboradores em prol do sucesso organizacional, fica fácil compreender que a competência é uma característica que deve ser intrínseca a qualquer organização, uma vez que resulta em maior eficiência e produtividade quando levada ao seu máximo aproveitamento.

### - Gestão de pessoas por competência

O modelo estratégico que vem no cenário de mudanças rápidas e que tem como objetivo aperfeiçoar o setor de recursos humanos na organização é conhecido como gestão por competência. Esse modelo vem promover a integração entre a gestão de pessoas e as estratégias de negócio, tendo como meta e foco os resultados e auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais (RUANO, 2003).

A gestão de competência faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, o qual direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização. Pode ser visualizada como a ênfase que recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional (BITENCOURT, 2004).

O reconhecimento de que a competência é o principal caminho que direciona o desempenho das

tarefas e dos cargos está incluso no modelo atual de gestão. As competências individuais munem as estruturas e padrões para os sistemas de recursos humanos, auxiliando as pessoas a se alinharem com os objetivos da organização, bem como contribuindo com uma visão compartilhada que permite a elas seguirem a mesma direção (RUANO, 2003).

O modelo perfilha as competências e tem o intuito de proporcionar ganhos na organização, conseguindo recompensar o esforço dos indivíduos. Essa recompensa pode visar a maior produtividade e, quando associado ao alcance de metas ou ao desenvolvimento de carreira do funcionário, retorno financeiro. O funcionário pode ainda ser alocado para áreas afins ao seu perfil dando-lhes maior motivação. Essa gestão estratégica de talentos também é conhecida por gestão de competências e tem como diferencial a descentralização da linha de comando. Além disso, tem como objetivo transformar aqueles que possuem subordinados em gestor, já que esse tem maior entendimento da linha de produção. Outra proposta da gestão de competência é a formação de uma equipe coesa, na qual exista a coautoria na execução das estratégias, identificando as competências necessárias para seu bom desempenho, bem como disseminando os valores que são seguidos (SOUZA, 2001).

O valor de uma empresa está ligado ao talento atraído por ela que, logo após atrair, passa a administrar e reter, como intuito de centrar o capital intelectual agregando informações, habilidades, experiências e conhecimento e transformá-los em oportunidades (CHIAVENATO, 1999). O diferencial das empresas na atual situação está na união da criatividade, conhecimento e inovação. Além de buscar a eficácia dos recursos produtivos a gestão de pessoas objetiva a adequação das pessoas ao trabalho.

### - Capital intelectual versus gestão de pessoas por competência

Frente ao cenário competitivo imposto pela globalização, tornou-se necessário o desenvolvimento de produtos e serviços associado a um capital humano qualificado proveniente da aprendizagem e experiência das pessoas, as quais atingem os objetivos e aumentam a riqueza da empresa.

A geração de conhecimento e inovação para atingir as metas das organizações através do desenvolvimento do potencial humano é denominada de capital intelectual. Esse é, portanto, convertido em benefícios para as organizações (CARBONE, 2005).

Método que tem o intuito de agregar os valores fundamentais para desempenho de maneira eficaz tanto dos funcionários como a organização, esse modelo propõe preencher as lacunas existentes entre as competências já existentes e as latentes, visando atingir os objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005). É perceptível que o capital intelectual, bem como a gestão de pessoas por competência é de fato relevante, uma vez que o trabalho converge na vantagem competitiva já relatada nessa revisão. A seguir serão relatados alguns pontos ligados aos níveis de competência em uma organização.

### - Níveis e tipos de Competência

A divisão dos níveis de competências é proposta por Ruas (2005) que as classifica em quatro tipos: organizacional, funcional, individual e gerencial.

Para ele, a competência organizacional é associada aos componentes da organização (visão, missão e intenção estratégica), sendo ela dividida em 3 tipos: essenciais, seletivas e básicas.

Conhecidas como *core competences* as



competências essenciais são responsáveis pelo diferencial competitivo da organização diante do mercado internacional. A definição de competências essenciais é “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”. Ainda segundo os autores, a maior competitividade em uma organização dá-se no instante em que se esboçam as habilidades e tecnologias, visando disponibilizar um diferencial aos clientes (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

Prahalad e Hamed (1990) relatam três critérios de validação das competências essenciais:

- Apontar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;
- Contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada;
- Contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Prahalad (1997) acredita que, para uma organização possuir competência essencial, é preciso treinar pessoas continuamente. Capacitar o pessoal para o desempenho das novas habilidades tem como objetivo a melhoria continuada. Outro fator refere-se à sustentabilidade das competências, as quais precisam ser continuamente utilizadas, desdobradas e reconfiguradas de diversas maneiras para manter a sua sustentação. É preciso que exista a realocação de pessoas e isso está ligado ao desempenho e da criação de oportunidades. O terceiro fator refere-se ao desenvolvimento de competência a partir da reunião de grupo de pessoas, rompendo, assim, não só as barreiras funcionais, como também aquelas entre níveis organizacionais.

As competências seletivas são as que oferecem a

diferenciação no tocante ao ambiente de competição interno. Além disso, enquanto as essenciais visam a liderança no mercado internacional, as seletivas visam os mercados regionais e nacionais.

As competências básicas são coletivas e desdobram em todo o espaço organizacional, contribuindo decisivamente para a sobrevivência da organização em médio prazo (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Localizadas em diversas áreas, pode-se dizer que as organizações possuem diversas competências organizacionais e somente algumas são essenciais. Como o próprio conceito elucidado, competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Os portfólios devem considerar os parâmetros: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e de recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2004).

#### **- Mapeamento de competências**

De posse do conhecimento da importância da convergência entre a gestão por competência e o capital intelectual é importante relatar o mapeamento de competências. Essa é uma importante etapa conhecida como mapeamento dos *gaps* (lacunas) das competências na empresa realizadas em sincronia com as metas estratégicas organizacionais, ou seja, procura-se identificar as lacunas nas competências requeridas para alcançar os objetivos da organização e as já existentes na mesma (SILVA, 2010).

Do ponto de vista das organizações que vivenciam as experiências do século XXI, existe uma necessidade de aprimorar a produtividade por meio da melhoria do desenvolvimento de pessoas. As vantagens competitivas tão almejadas pelas organizações não se sustentam por muito tempo

frente ao intenso ritmo de inovação. Para tal, é preciso perceber o que assegura esse diferencial competitivo, provavelmente as competências de gestão, e, com a proposta de desenvolvê-las, é necessário que se tenha mapeado as lacunas existentes na empresa (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Em síntese, o mapeamento das competências direciona a empresa ao planejamento e implementação de ações de captação e/ou desenvolvimento de competências, as quais tem o objetivo de eliminar ou minimizar essas lacunas (BRANDÃO, 1999).

Seleção de competências trata-se da seleção externa à organização, admissão e ambientação delas à empresa, que pode ser no nível individual, por meio do processo de recrutamento e seleção e no nível corporativo, ou por intermédio de alianças estratégicas com outras empresas. O desenvolvimento se dá através do aperfeiçoamento das competências internas da organização, sendo que no nível da pessoa trata-se de ações de capacitação e no nível organizacional de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Há, ainda, a etapa de avaliação em que são comparados os resultados alcançados com aqueles que eram esperados (BRANDÃO, 1999).

O diferencial do mapeamento é a identificação das necessidades de treinamento, sendo, apontadas de forma mais eficaz e definidas as competências ou as habilidades propostas pela empresa e as que o profissional ainda deve conquistar (LEME, 2005).

O mapeamento consiste em algumas etapas e o primeiro passo é a identificação das competências necessárias para atingir os objetivos da organização. Nessa etapa, é realizada a pesquisa documental, analisando e combinando ao conteúdo da missão, visão de futuro, objetivos

e de outros documentos referentes aos planos de ação. Após essa, torna-se necessário confrontar os documentos e identificar as competências necessárias na organização, passando, então, a inventariar as competências existentes por meio de entrevista, grupo focal, observação e questionários. De posse desses dados, o próximo e último passo é mapear o *gap* de competências e planejar a captação e/ou o desenvolvimento das mesmas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

#### **- A implantação do modelo de gestão de pessoas baseada em competências**

Já tendo entendido a forma de trabalhar as competências com um olhar estratégico de gestão de pessoas, torna-se necessário que a empresa escolha a metodologia adequada para ser aplicada. Nessa fase, é preciso ter cuidado para que se evitem os desvios durante o processo, reduzindo as chances de erro de operacionalização (CARMO, 2015).

Trabalharemos, então, com a forma didática exposta por Trasatti e Costa (2010) para a implantação do modelo de gestão por competência nas organizações, principalmente as que não possuem o planejamento estratégico e as competências essenciais já definidas. Para melhor entendimento, podemos separar a implementação do modelo em quatro fases: descoberta, construção, mapeamento e implantação.

A descoberta é a fase que é preliminar e as organizações deverão fazer um levantamento das opiniões. Essa técnica consiste em coletar informações no tocante ao organizacional e é realizada com os representantes das várias interfaces da organização, expondo as a especificidade do negócio. Após a exposição dos dados coletados, os quais são expostos com

o intuito da validação, ocorre a preparação para a próxima etapa (construção). Nessa fase, serão dados destaque das competências essenciais de acordo com as necessidades estratégicas e as circunstâncias encontradas na fase anterior. O mapeamento de pessoas tem como objetivo encontrar as lacunas existentes nos quadros e a situação atual dos funcionários.

A última fase diz respeito à implantação do modelo de gestão de pessoas, no qual são relacionadas as competências. Torna-se fundamental que a direção tome consciência de mobilizar e estimular os participantes, orientando com relação a maneira que cada um pode contribuir na fase de implantação (CARMO, 2015; TRASATTI; COSTA, 2010).

Trasatti e Costa (2010) ainda sugerem algumas frentes de trabalho formadas por diretores e colaboradores. Nessas frentes, destacam-se a frente de divulgação, do plano diretor, dos indicadores e de acompanhamento.

A frente de divulgação explicará como o processo será desenvolvido e a do plano diretor de recursos humanos terá a obrigação de integrar as políticas e diretrizes dos subsistemas de recursos humanos. Já a frente dos indicadores de desempenho alinhará os indicadores ao quadro de competências e, por fim, a de acompanhamento que tem função de revisão da implantação da gestão de pessoas baseada em competências (KOR; MESKO, 2013).

Essa é a forma sugerida por Trasatti e Costa (2010) de como proceder para implantar o modelo adaptando-se à realidade de cada organização. Para tal, é crucial que as empresas criem uma perspectiva real de resultados como embasamento nas competências em suas práticas organizacionais, proporcionando uma gestão de pessoas focada em resultados e, ao mesmo tempo, incorporando o

planejamento estratégico em todas as suas ações.

A gestão de pessoas associada a competência constitui-se em uma extensão para a dimensão estratégica do modelo atual, incluindo os demais subsistemas dos recursos humanos ao viés das competências. Para atingir as necessidades organizacionais é fundamental que ocorra ajustes nos principais subsistemas e foco nas competências, que são: recrutamento, seleção, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento.

## CONCLUSÃO

Este trabalho teve como proposta contribuir no campo da gestão de pessoas tendo em vista a exposição realizada. Para que a gestão de pessoas baseada em competências seja consolidada, é necessário um modelo eficaz e avançado de gestão, bem como que as organizações valorizem o potencial inerente das pessoas e saibam como utilizar esse recurso de forma estratégica.

Para isso, é preciso que gestores e colaboradores estejam realmente envolvidos com a proposta de trabalhar com competências ao invés dos modelos tradicionais de gestão, uma vez que o modelo exposto oferece a oportunidade de convergência entre funcionário e empresa.

Os trabalhadores, por sua vez, também precisam saber compreender e utilizar os conceitos, técnicas e procedimentos que fazem desse modelo da gestão de pessoas uma das principais ferramentas gerenciais que se tem atualmente e que tem como plano de fundo o crescimento continuado do capital intelectual humano e o alcance dos objetivos institucionais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. *Gestão de Pessoas: estratégias e*



- interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- BITENCOURT, C. C. *A gestão de competência*. In: *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas e conceitos*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BRANDÃO, H. P. *Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. 1999. 158f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P. Por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRWON, H., MARRIOTT, A. *Principles and Practice*. Sweet and Maxwell. 1999.
- CARMO, L. O. Gestão de Pessoas Baseada em Competências: Um Modelo Avançado de Gestão. *Revista de Administração Geral*. v. 1, n. 2, p. 101-117, 2015.
- CARBONE, P. P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro*. 2ª ed. São Paulo: Marron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas 2ª edição*. Editora Campus. São Paulo. 2004.
- DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*, São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1998.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GINANTE, A. Gestão de pessoas como vantagem competitiva, *Gvexecutivo*, v. 17, n. 4, p. 25-28, 2018.
- HAMEL, G. Gestão na era da criatividade. *Revista HSM Management*, São Paulo, v. 8, n. 79, p. 47-53, 2010.
- KOR Y.; MESKO, A. Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, v. 34, p. 233-244, 2013.
- LEME, R. *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização*. 5ª ed. Porto Alegre (RS): Artmed, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- PRAHALAD, C. K. A competência essencial. *HSM Management*. São Paulo: v. 1, n. 1, p. 6-11, 1997.
- RUAS, R. *Gestão por competência: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: RUAS, R. et al. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUANO, A. M. *Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- SILVA, R. S. Gestão de Pessoas: Capital humano e modelo de gestão. *Revista de Psicologia*, v. 13, n. 19,

p. 187-198, 2010.

SOUZA, C. *Talentos & Competitividade*, clientividade, 2. ed, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. *Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo*. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

TRASATTI, S. R. COSTA, M. I. *Administração de Recursos Humanos por Competências: A gestão do Novo Contrato entre Pessoas e Empresas do Terceiro Milênio*. In: NERI, Agnaldo, et. al. *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. 4 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2010.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. *Gestão estratégica de pessoas*. 1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.