



Revista de Administração FACES Journal

ISSN: 1517-8900

faces@fumec.br

Universidade FUMEC

Brasil

Pinheiro Cintra, Leandro; Barbosa e Oliveira, Juliana; Queiroz Barbosa, Allan Claudius;
Franco, David

RECURSOS HUMANOS, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO: (IM)POSSÍVEL
ARTICULAÇÃO EM FUNDAÇÃO DE MINAS GERAIS

Revista de Administração FACES Journal, vol. 16, núm. 4, outubro-diciembre, 2017, pp.
28-44

Universidade FUMEC
Minas Gerais, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194054186001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO: (IM)POSSÍVEL ARTICULAÇÃO EM FUNDAÇÃO DE MINAS GERAIS

HUMAN RESOURCES, COMPETENCIES AND PERFORMANCE: (IM)POSSIBLE ARTICULATION AT A FOUNDATION IN MINAS GERAIS

Leandro Pinheiro Cintra
Universidade Federal de Minas Gerais

David Franco
Universidade Federal de Minas Gerais

Juliana Barbosa e Oliveira
Universidade Federal de Minas Gerais

Allan Claudius Queiroz Barbosa
Universidade Federal de Minas Gerais

Data de submissão: 22 ago. 2016. **Data de aprovação:** 20 mar. 2017. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

Este artigo tem por objetivo descrever e analisar como gestores organizacionais e profissionais do setor de Recursos Humanos de uma fundação de direito privado localizada em Minas Gerais compreendem e promovem a articulação entre gestão de desempenho e gestão de competências na implementação de estratégias. De natureza descritiva e qualitativa, a estratégia de investigação adotada contempla um estudo de caso único. Foram realizadas análises documentais e entrevistas de roteiro semiestruturado com profissionais diversos na fundação, representados principalmente por membros da liderança formal e membros da área de Gestão de Recursos Humanos. As principais conclusões indicam que, embora a sistematização racional da gestão do desempenho e da gestão de competências sejam essenciais para o seu acompanhamento e melhoria contínua, uma condução humanizada dos processos também se faz necessária, de modo a promover as adaptações e inovações pertinentes ao estabelecimento de um ambiente de trabalho produtivo e envolvente.

PALAVRAS-CHAVE

Recursos Humanos. Competências. Desempenho. Fundação.

ABSTRACT

This article aims to describe and analyze how organizational managers and professionals in the Human Resources department of a private foundation located in Minas Gerais understand and promote the relationship between performance management and competence management in the implementation of strategies. With descriptive and qualitative nature, we adopted on this research the strategy of single case study. We conducted documentary analysis and semi-structured interviews with various professionals in the foundation, which were represented mainly by members of the formal leadership and members of Human Resource Management area. The main findings indicate that, even though the rational systematization of performance management and competence management are essential for their monitoring and continuous improvement, a humanized conduct of the proceedings is also necessary, in order to promote adjustments and consistent innovations to establish a productive and developer workplace.

KEYWORDS

Human Resource. Competence. Performance. Foundation.

INTRODUÇÃO

A discussão contemporânea sobre desempenho, competências e recursos humanos está fortemente associada a um ambiente marcado pela competitividade global e por sucessivas transformações, inovações e incertezas (SOUZA, 2006; FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2010). Neste contexto, a orientação para o desenvolvimento de profissionais capazes de mobilizar competências que sejam um diferencial competitivo para suas organizações ganha relevância na dinâmica corporativa (MASCARENHAS, 2009). Essa discussão, contudo, encontra-se majoritariamente voltada para as organizações com fins lucrativos, ainda carecendo de pesquisas que busquem compreender tal dinâmica nas organizações voltadas para o interesse público.

A transformação da Administração de

Recursos Humanos (ARH) em promotora e fomentadora do desenvolvimento humano, voltado aos resultados organizacionais, requer a superação de suas responsabilidades tradicionais, administrativas, legais e de serviço (BEER, 1997). Para tanto, torna-se necessário rever seus processos e sistemas, adotando uma nova responsabilidade estratégica, com foco no desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais, a fim de garantir a melhoria de desempenho de modo sustentável. Fleury e Fleury (2004) evidenciam o papel duplo (e, por vezes, contraditório) da ARH: contribuir para a efetivação dos resultados organizacionais e, simultaneamente, gerar valor para os indivíduos. Assim, a partir das ações de ARH, as organizações corporativas buscam diminuir a incidência de conflitos, aumentar a produtividade e atender aos objetivos de

otimização do desempenho organizacional. O foco se centra no equilíbrio entre o atendimento das necessidades organizacionais e o das necessidades individuais.

Os gestores organizacionais e os profissionais de RH vêm se deparando com o desafio de transformar seus recursos humanos em fonte geradora de vantagem competitiva à organização. Transpor esse aspecto teórico para a prática organizacional, seja na estrutura, nos processos de RH ou no comportamento individual, exige esforços das lideranças e dos membros da ARH para correlacionar os aspectos do desempenho individual com a estratégia organizacional, o que representa uma difícil e complexa missão (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Na medida em que as possibilidades de gerar vantagem competitiva tornam-se mais atreladas à forma como as pessoas contribuem aos processos de inovação nas organizações, a abordagem da gestão por competências (GCO) surge e se estabelece de forma substancial. Nesse sentido, em função das rápidas mudanças tecnológicas e estruturais nas economias ocidentais, Sandberg (1994) observa que a utilização do conceito de competências é consequência da maior dependência da competência humana para garantir o sucesso organizacional. Assim, cada vez mais, a estratégia de RH tem incorporado modelos de GCO como forma de conduzir a contribuição individual rumo ao melhor desempenho organizacional e ao ganho de competitividade.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que tanto a gestão de desempenho (GD) quanto a gestão de competências (GC) são mecanismos da estratégia de RH. Estas ferramentas devem ser entendidas como tendo o papel de integrar a gestão estrat-

tégica com as funções de atrair, desenvolver e manter pessoas como diferenciais competitivos. Os autores sugerem que as organizações precisam adotar modelos de gestão de desempenho que sejam capazes de integrar o nível corporativo ao individual, pois o desempenho no trabalho é consequência dessa associação: competências individuais, ambiente de trabalho e valores institucionais. Para o alcance de tal intuito, as organizações têm feito uso de diversos mecanismos, conforme suas finalidades e necessidades, com vistas a avaliar o desempenho profissional. É neste cenário que a gestão do desempenho e a gestão de competências se elevam enquanto assuntos estratégicos.

Partindo deste contexto, o presente artigo tem por objetivo descrever e analisar como os gestores e os profissionais do setor de Recursos Humanos (RH) de uma fundação de direito privado localizada em Minas Gerais compreendem e promovem a articulação entre gestão de desempenho e gestão de competências na implementação de estratégias. A resposta a essa inquietação é relevante, pois poderá permitir o aprimoramento do tema, a compreensão da relação entre a teoria e a prática instituída, bem como o entendimento sobre a configuração de fatores pelos quais a articulação ocorre ou não. Busca-se ainda uma reflexão sobre a atitude dos próprios atores nesse processo, de forma a também possibilitar um retorno para a instituição sobre o modo como os sistemas em uso estão sendo considerados pelos entrevistados. Este estudo não possui a intenção de exaurir o tema, mas de acrescentar um novo ponto de análise a esse respeito.

Além desta introdução, o presente estudo apresenta o referencial teórico, contem-

plando as seções sobre o debate contemporâneo sobre RH, a revisão da literatura sobre competências e algumas considerações a respeito do desempenho nas organizações. Posteriormente, apresenta-se a metodologia da pesquisa empírica conduzida, seguida da apresentação e análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais que o estudo permitiu levantar.

O Debate Contemporâneo Sobre Recursos Humanos

O debate atual sobre recursos humanos está invariavelmente associado à dinâmica histórica da constituição e consolidação dessa área nas organizações. No caso brasileiro, remonta ao processo de industrialização e de instalação de empresas multinacionais no país, a partir da primeira metade do século XX. Com a gradual institucionalização da postura do Estado frente às relações de trabalho (criação da Justiça do Trabalho, Consolidação das Leis do Trabalho e o reconhecimento das organizações sindicais) e com a maior diversificação produtiva de um país predominantemente agrário, a Administração de Recursos Humanos foi se transmutando de acordo com as influências culturais, econômicas e sociais do sistema produtivo no cenário urbano brasileiro (FLEURY; FISCHER, 1992).

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é compreendida, em sua visão tradicional, como o conjunto de políticas, práticas e procedimentos responsivos, que devem garantir a atração, a retenção, o desenvolvimento e o reconhecimento dos profissionais (SIMS, 2007). No cenário contemporâneo, tornou-se consenso que a ARH precisa avançar, no sentido de assumir um papel estratégico, compreendendo

o cenário global, o negócio e os resultados propostos pela organização (SOM, 2008). Para tanto, ela deve definir proativamente o sistema contributivo da gestão de RH, fundamentando-o em diferentes níveis de análise e várias perspectivas teóricas e práticas (DE CIERI; DOWLING, 2006), a fim de atender às necessidades específicas dos diversos públicos organizacionais.

Para a compreensão da interface entre vantagem competitiva e RH, faz-se necessário esclarecer o fato de que os tradicionais diferenciais competitivos baseados em recursos tecnológicos, materiais ou estruturais já não demonstram a mesma eficiência. Dessa forma, a geração de vantagem competitiva vê-se fundamentada na gestão dos recursos humanos, colocando em destaque os temas competência e desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

De forma geral, o assunto é complexo, não havendo consenso sobre suas funções, contribuições e formas de mensuração. Portanto, é importante promover um debate mais consistente, por meio da interação e da retroalimentação da pesquisa, do estudo e das práticas organizacionais realizadas por diferentes autores, considerando suas distintas ênfases (BARBOSA, 2009). As pesquisas – sejam elas científicas ou empresariais – sobre a articulação entre desempenho e competências são relevantes, haja vista que as transformações que elas promovem atuam em diferentes âmbitos das organizações, tais como as de caráter econômico, social, tecnológico e/ou cultural (BARBOSA; RODRIGUES, 2014).

Brandão e Guimarães (2001) destacam haver similaridades entre a gestão de competências e a gestão de desempenho, tais como: são reconhecidos como modelos de gestão de RH e integram seus subsistemas;

buscam articular evidências de competências individuais necessárias ao desempenho organizacional; partem do princípio de que as competências individuais e as organizacionais se influenciam mutuamente; buscam o reconhecimento de indicadores, comportamentos e processos pertinentes para o alcance de resultados; ambos pressupõem planejamento, monitoramento e controle; consideram que identificação da lacuna de competências advém da gestão do desempenho; podem ser utilizados como forma de objetivar (tornar quantificável) e de individualizar (reforço ao individualismo) as competências ou o desempenho; e, por fim, se utilizados como práticas gerenciais inovadoras, possibilitam o desenvolvimento das pessoas, gerando valor econômico para a organização e social para o indivíduo. Cada um desses conceitos será melhor aprofundado nas seções teóricas subsequentes, a fim de possibilitar ao leitor uma compreensão geral acerca dos construtos.

Competências: Concepção e Principais Abordagens

O tema competências assumiu relevância a partir da década de 1970 e tem despertado interesse, ainda hoje, de acadêmicos e de profissionais da área de gestão, por conta do potencial contributivo aos resultados organizacionais. É uma temática que ainda carece de consenso entre os pesquisadores, haja vista a diversidade e complexidade conceitual e teórica, que remetem a abordagens, perspectivas e problemáticas multidisciplinares e heterogêneas (LANGLOIS; FOSS, 1999; FLEURY; FLEURY, 2007; BITENCOURT, 2009; DUTRA; FLEURY; RUAS, 2010).

No início do século XXI, conforme Dias *et al.* (2010), os sistemas de mensura-

ção e de utilização de indicadores de RH passaram a ser mais valorizados, trazendo os processos de gestão de desempenho para o centro do debate sobre os esforços necessários para melhores resultados dos negócios. Os estudos têm indicado que pessoas competentes são aquelas que apresentam comportamentos socialmente esperados e observados, diante de situações conhecidas ou de circunstâncias inesperadas, despertando uma postura analítica para a solução de problemas complexos e com significativo grau de incerteza quanto à sua efetividade (CAPALDO; IANDOLLI; ZOLLO, 2006; OLIVEIRA; GONÇALVES; BARBOSA, 2014). Nesse contexto, o desdobramento conceitual sobre competências está associado tanto ao eixo coletivo/organizacional quanto ao eixo individual – e, respectivamente, às decisões estratégicas e a tradução das mesmas em melhores práticas de RH (SCIANNI, 2008).

O primeiro eixo das competências as indica como elemento fundamental para a competitividade e para as escolhas estratégicas. Apresenta-se como originário da *Resource Based View* (BORINI; FLEURY; FLEURY, 2010) ou do conceito de *core competence* (DIAS *et al.*, 2010). A *Resource Based View* (RBV), ou Visão Baseada em Recursos (VBR), postula que a vantagem competitiva se fundamenta no conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, que as organizações possuem e na maneira como tais recursos são mobilizados para os resultados (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006; BARNEY; CLARK, 2007). Já a noção de *core competence* surge a partir da VBR e parte do princípio de que a obtenção da vantagem competitiva se dá por meio da apropriação e utilização daquelas competências organizacionais que são distintivas

em determinado negócio, sendo de difícil imitação e que são sustentáveis no longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

No eixo conceitual individual de competências, distinguem-se duas abordagens. A primeira conceitua competências como o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho. Este enfoque fundamenta-se em comportamentos observáveis (BITENCOURT, 2005) e na abordagem da psicologia behaviorista. A segunda afirma que o fato de um trabalhador deter um conjunto de qualificações, capacidades ou atributos para realizar um trabalho não se configura como competência, pois não garante a utilização destes em situação ou momento necessário e, ainda, quando solicitado. Por isso, só se pode afirmar que há competência quando esta é mobilizada em contextos diversos e geram resultados concretos (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Estas perspectivas tendem a ser complementares e se influenciam reciprocamente (KLEIN; BITENCOURT, 2012). Dutra, Hipólito e Silva (1998) conceituam competência como a associação dessas perspectivas - como a entrega e as características pessoais que a facilitam. Este conceito encontra respaldo na definição de Fleury (2002) acerca do construto: trata-se um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que acrescentam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Brandão e Guimarães (2001) afirmam que o conceito de competências deve ser delineado contextualmente, considerando as dimensões sociais e pessoais. A noção de competências se apresenta, portanto, como algo

heterogêneo, complexo e interdisciplinar, que envolve eixos individuais e coletivos e abordagens diversas (SCIANNI, 2008).

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências possibilita o alinhamento da gestão de RH, com base nas estratégias organizacionais, por meio do direcionamento e da retroalimentação de competências individuais para a constituição das competências organizacionais. A ideia é promover competências necessárias à diferenciação e ao alcance de resultados. Todavia, o tema ainda recebe críticas no que tange a diversidade conceitual, a funcionalidade de modelos e a sua eficácia (BITENCOURT; BARBOSA, 2009), uma vez que sua mobilização está sujeita, em última instância, à decisão do profissional e ao apoio das lideranças (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001), em contextos específicos que abarcam complexas variáveis.

A necessidade das organizações em evidenciar, desenvolver e avaliar competências traz consigo a constatação de que ferramentas tradicionais não conseguem responder como o desempenho individual repercute no organizacional. A gestão do desempenho surge como conceito e prática de pactuação, planejamento, monitoramento, desenvolvimento e avaliação de potencialidades, competências e resultados (LOTTA, 2002; SOUZA, 2006). Competência e desempenho são conceitos complementares, portanto, discorre-se na próxima seção sobre a revisão teórica deste segundo conceito.

Desempenho nas Organizações

Dutra (2008) afirma que um dos tópicos mais complexos e árduos relacionados à gestão de recursos humanos é a definição do termo desempenho e sua mensuração.

Ele conceitua o termo como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio” (DUTRA, 2008, p. 69). Já para Aranha (2010), desempenho é apresentado como sendo um nível de alcance por um indivíduo em relação aos objetivos e metas preestabelecidos em determinado período de avaliação. Nesse sentido, embora definido de maneiras distintas, percebe-se uma convergência de que desempenho representa os resultados atingidos em comparação a um parâmetro esperado.

Partindo para a gestão do desempenho, Cruz (2008) evidencia que, em geral, os autores que se dedicam a pesquisa-la o fazem sob uma perspectiva orientada à eficiência organizacional e ao alcance de objetivos e resultados, mesmo que por meio do desenvolvimento individual. De todo modo, é importante destacar que alguns autores fazem uso das expressões gestão de desempenho e avaliação de desempenho de forma indiscriminada (ARANHA, 2010), o que não reflete a realidade. Enquanto a avaliação de desempenho se refere à ferramenta utilizada para mensurar o desempenho individual, a gestão de desempenho trata do conjunto de procedimentos capazes de promover a vinculação do desempenho organizacional ao individual, por meio das estratégias de RH (DENISI, 2000). Nesse sentido, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas utilizadas na gestão do desempenho.

A avaliação do desempenho individual começa com o planejamento do RH e a pactuação de comportamentos e/ou resultados com o avaliando, terminando com a comparação entre o que foi executado e o que havia sido acordado (LOTTA, 2002). Trata-se de um processo de desenvolvi-

mento profissional, por meio de planos de aperfeiçoamento, formas de reconhecimento por desempenho e diálogos de *feedback*. O instrumento é utilizado também para que se promova uma sistemática de controle e comparação, a partir de registros diversos sobre comportamentos e/ou resultados apresentados (ou não), considerando as circunstâncias, as ferramentas, os *stakeholders* e os parâmetros geralmente preestabelecidos. Sua principal finalidade é acompanhar e aperfeiçoar as contribuições individuais para o alcance dos objetivos e metas organizacionais (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Hipólito e Reis (2002) argumentam que a compreensão da contribuição efetiva do desempenho dos indivíduos para a estratégia da organização é possível quando esse desempenho é vislumbrado em suas dimensões de desenvolvimento, resultados, comportamento e potencial. Já Cruz (2008) diz que para se realizar a gestão de desempenho é essencial ponderar sobre comportamentos, resultados e fatores de competência, levando também em consideração os obstáculos situacionais. Abarcar todos esses fatores no processo de análise do desempenho não é tarefa fácil, visto que grande parte das organizações ainda carecem de processos de gestão capazes de vincular as dimensões organizacional, setorial, grupal e individual (SOUZA, 2006).

A gestão do desempenho tem se aperfeiçoado ao longo do tempo, todavia, não se pode desconsiderar que sempre haverá o fator subjetividade e falhas de percepção dos atores envolvidos no processo (FERNANDES; HIPÓLITO, 2010). Nesse sentido, o acompanhando, tanto quanto sistemático, deve ser também humanizado, de forma que gestão do desempenho

seja subsídio para reconhecimento e desenvolvimento em vez de desencadeadora de conflitos e punições. Em síntese, a gestão do desempenho e a gestão de competências direciona a atitude e a entrega de competências individuais dos profissionais em seu cotidiano, de forma articulada com as competências e os resultados organizacionais. A proposta da associação desses constructos pode, portanto, promover a vinculação da gestão de pessoas à gestão estratégica organizacional. À luz deste referencial teórico, foi possível abordar empiricamente uma fundação de direito privado, localizada em Minas Gerais, dentro da lógica conceitual proposta.

Metodologia

Visando o alcance do objetivo de pesquisa, realizou-se uma investigação de abordagem qualitativa e do tipo descritiva. Tal escolha se fundamenta pela perspectiva de que a pesquisa qualitativa e descritiva é mais apropriada à realização de estudos que retratam em profundidade as características de determinado fenômeno, investigando opiniões, atitudes e crenças dos sujeitos inseridos em tal contexto, de forma a estabelecer um panorama deste fenômeno (YIN, 2005).

Como estratégia de investigação, foi utilizado o estudo de caso único, o qual se mostra como mais adequado quando não é possível delimitar claramente o fenômeno e seu contexto (YIN, 2005). Tendo em vista que as questões apresentadas visam compreender (descrever e interpretar) em profundidade fenômenos e processos organizacionais contemporâneos em seu contexto único e real, com base em diversas perspectivas, essa estratégia de investigação revelou-se coerente com a pesquisa conduzida.

A escolha do caso para análise fundamentou-se nas condições de acesso aos profissionais, às informações e aos dados organizacionais, assegurando a continuidade da investigação no problema estabelecido. Buscou-se identificar ainda uma organização que fosse representativa em sua classificação e adotasse o modelo de gestão pessoas baseado em competências, utilizando-o como articulador na aplicação das estratégias, no alcance dos resultados organizacionais e no desempenho das pessoas. Assim, com base nos critérios de acessibilidade e de intencionalidade, a instituição, denominada na pesquisa como Alfa – a fim de manter em sigilo sua identificação – foi escolhida como unidade de observação do estudo.

A escolha de uma organização com o perfil de fundação de apoio tem respaldo em seu papel e relevância no contexto organizacional brasileiro, na medida em que passou a ganhar relevância para as universidades brasileiras. Paes (2013) apresenta que as fundações de apoio foram criadas para auxiliar e fomentar os projetos de pesquisa, ensino e extensão das universidades e que sua natureza jurídica é de direito privado. Como resultado, elas se tornam relevantes para as universidades, que as apoiam em função de sua maior flexibilidade para realizar parcerias com organizações e a sociedade em geral. Elas surgem, portanto, como solução alternativa de uma conjuntura na qual havia limitações do regime jurídico das universidades e escassez de repasse de recursos do fundo público para elas (PAES, 2013).

Nesta pesquisa, entrevistas em profundidade semiestruturadas foram adotadas como forma primária de coleta de informações. Trata-se de fontes fundamentais de

evidências e configuram-se como técnica primordial da pesquisa qualitativa, pois permitem que o entrevistador compreenda a perspectiva dos entrevistados sobre uma situação ou questão específica e os interprete. Por serem compostas por perguntas mais ou menos abertas, permitem que os entrevistados respondam de forma mais espontânea (FLICK, 2004). As entrevistas foram conduzidas a partir de categorias de análise relacionadas à concepção e aplicação dos construtos recursos humanos, competências e desempenho na Fundação Alfa.

A coleta de documentos foi utilizada como fonte complementar de informações. Os documentos diversos utilizados foram cedidos pela Alfa e revelaram-se relevantes para a compreensão de sua história e dos modelos de gestão por competências e gestão de desempenho: políticas, relatórios, informativos internos, atas de reuniões e registros históricos, dentre outros. A análise documental foi utilizada como uma das técnicas de abordagem de dados qualitativos, com vistas a complementar (corroborar, refutar, esclarecer, suplementar) o levantamento de informações, dados e evidências relevantes (GODOY, 1995).

A escolha dos informantes entrevistados foi intencional, em função da viabilidade de fornecer informações diversificadas, nas diferentes fases de implementação do modelo adotado. A partir desse pressuposto, foram entrevistados profissionais que ocupam cargo de direção, gestão e *staff*, bem como empregados da área de Recursos Humanos. É importante evidenciar que todos os entrevistados são responsáveis, de alguma forma, pela concepção, aplicação, monitoramento, avaliação e modificação do modelo, ao mesmo tempo em que também são avaliados com base nele.

Os dados coletados foram interpretados a partir de análise categorial, com o intuito de ordenar os elementos constitutivos do que está sendo comunicado. Deste modo, o tipo de análise de conteúdo realizada gerou resultados por meio de inferência e interpretação: os dados foram submetidos a tratamento, averiguação e análise, para tornarem-se significativos e evidenciar as informações obtidas, permitindo fazer inferências e interpretações (BARDIN, 2011). Os resultados desta análise encontram-se expostos na seção a seguir.

Desempenho e Competências na Alfa – Apresentação e Análise dos Resultados

A sede da Fundação Alfa, onde foi conduzida a pesquisa, possuía, no momento da conclusão da coleta de dados – primeiro semestre de 2015 –, o quadro de 276 empregados, sendo 18 em cargos de gestão. A Alfa surgiu e se legitimou em um contexto de reforma universitária, em que as universidades na esfera nacional passaram a ter o papel de formar recursos humanos de alto nível para amparar o crescimento do país, por meio de pós-graduação *strictu sensu*, tendo como sustentação o eixo ensino e pesquisa. Em relação aos profissionais abordados na pesquisa conduzida, a Tabela I apresenta o quantitativo de acordo com as funções exercidas, bem como o total de empregados que atuam em tal função.

A articulação entre desempenho e competências tem início na Alfa em 2011. Relatos dos entrevistados e registros encontrados em documentos demonstram que o modelo implementado de gestão de desempenho por competências e resultados surge com vistas a identificar os desempenhos individuais diferenciais, tendo como

TABELA 1 – Amostra de entrevistados por categoria

Cargos	Nº de informantes	Total na Organização
Analistas de RH	2	2
Analistas (outras áreas)	1	130
Ocupantes de cargos gerenciais de RH	1	1
Ocupante de cargos gerenciais (outras áreas)	14	17
Cargos de direção (presidente e diretores)	3	3
Total Geral	21	153

Fonte: Dados da pesquisa

referência as metas e os critérios preestabelecidos e vinculados aos resultados da fundação. Nesse contexto, o desafio posto para a gestão do desempenho era direcionar e conciliar o desempenho da fundação com o desempenho individual. Verifica-se, portanto, um alinhamento entre o que é preconizado pela literatura e o modelo proposto pela Alfa. Pelos relatos apresentados, notou-se que as avaliações e reconhecimentos até então ocorriam de forma particularizada, sem uma sistematização por parte da área de RH.

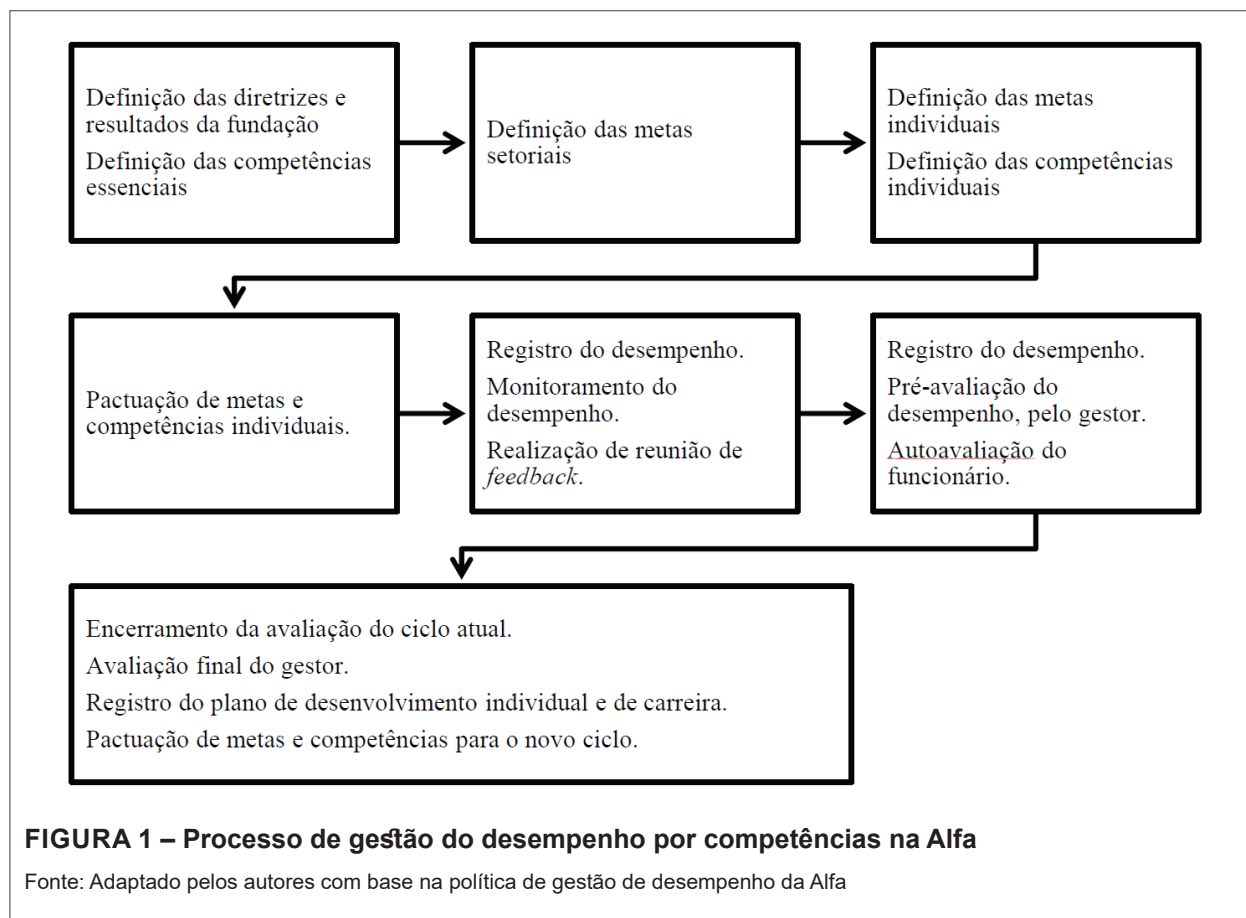
O modelo de gestão de desempenho da fundação é composto por duas dimensões: a dimensão resultados, que se refere ao desdobramento dos objetivos estratégicos e setoriais nas diversas funções existentes, de forma que para cada setor e para cada indivíduo sejam estipulados indicadores para a avaliação do cumprimento destes objetivos; e dimensão competências, indicando como os profissionais seriam avaliados em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, mediante o enquadramento em diferentes padrões comportamentais. Os entrevistados revelaram que os parâmetros utilizados foram, de fato, resultantes do processo de desdobramento dos objetivos da fundação, tornando claras as contribuições deles próprios aos objetivos organizacionais. A identificação da lacuna de competências advém da gestão do

desempenho, de modo que as práticas de treinamento e desenvolvimento são redirecionadas para extinguir tal lacuna.

O modelo de gestão do desempenho por competências adotado na fundação Alfa pode ser visualizado a partir de Figura 1, exposta a seguir.

Percebeu-se, a partir das verbalizações, que houve dificuldade de se criar os indicadores, de se medir a relevância de cada um deles, além da complexidade de se demonstrar a contribuição estratégica de todos os profissionais, visto que a função de alguns era primordialmente operacional. Essa constatação permite reflexões acerca das ações que são necessárias para se incluir no modelo de gestão de desempenho por competências aqueles profissionais de base das organizações. O modelo da Alfa propõe competências e comportamentos padronizados e normatizados – esperados como sendo de alto desempenho –, o que intensifica a reflexão acerca da contradição de se promover diferencial competitivo por meio da homogeneização.

Embora não esteja registrado na política de gestão de desempenho o conceito de competências utilizado pela fundação, encontrou-se, no registo de uma apresentação realizada em uma reunião entre Con-



selho Diretor, superintendentes, assessores e gestores, um conceito que fundamentaria os subsistemas de RH. Trata-se daquele assumido por Fleury (2002), que conceitua o termo como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que acrescentam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. As informações sobre o conceito de competências apresentadas pelos entrevistados são bastante diversificadas. Embora grande parte dos entrevistados tenha conseguido definir competências em associação aos comportamentos e características individuais que contribuem para o resultado organizacional, notou-se uma dificuldade em conceituar o termo, não havendo um consenso sobre essa definição, mesmo

tendo sido divulgado o conceito utilizado teoricamente para toda a fundação.

Pela análise da documentação da Alfa, notou-se que, inicialmente, as competências foram descritas com base em modelos genéricos já estabelecidos. Em seu processo de melhoria, a Alfa as redefiniu, na busca de acolher as necessidades do contexto. Outra superação demonstrada pela fundação é o fato de que a gestão de competências tem ocorrido de maneira integrada nos subsistemas de RH e na busca da gestão estratégica. Adicionalmente, o modelo proposto possibilita *feedback* com base em evidências que devem ser coletadas e registradas ao longo do ciclo avaliativo, estando nas mãos da liderança a prática concernente ao modelo proposto.

Em relação ao histórico e à operacio-

nalização do modelo proposto na Alfa, percebe-se que a fundação buscou sua institucionalização por meio da compreensão e engajamento dos envolvidos. A fundação promoveu, por meio do RH, assessoramento e formações constantes para os liderados. Estes também receberam do RH *feedbacks* formais, após os processos avaliativos, com considerações positivas e aspectos a serem melhorados. Com o apoio das lideranças, o processo e a ferramenta de desempenho sofreram diversas modificações.

No que se refere às dimensões, houve necessidade de ajustes diversos. Na dimensão resultados, foi preciso diminuir a quantidade de indicadores, melhorar sua qualidade, redefinir metas e indicadores estabelecidos e redimensionar os pesos. Na dimensão competências, foi necessário diminuir a quantidade de competências, melhorar a qualidade de sua descrição, redefinir as competências estabelecidas e suas caracterizações, redimensionar os pesos das mesmas e modificar os tipos existentes e os enquadramentos possíveis. Foi preciso, ainda, ajustar o peso relativo das dimensões. A compreensão destes processos contribui à análise de que o modelo de gestão de desempenho por competências não deve ser rígido e destituído de participação dos envolvidos, visto que adaptações, sempre que necessárias, contribuem para um maior engajamento dos membros organizacionais e maior efetividade do instrumento.

No que se refere aos impactos nas pessoas, os entrevistados descrevem que há uma percepção de maior engajamento, existe uma compreensão mais adequada sobre os critérios pelos quais os profissionais são avaliados, além de serem mais

frequentes as oportunidades de retorno sobre o desempenho e de troca de informações. Nos planos de desenvolvimento pessoal construídos conjuntamente, são explicitados e registrados os fatores facilitadores e dificultadores da produtividade, sendo possível sugerir e negociar condições e recursos para o alcance das metas estabelecidas, bem como estabelecer os indicadores para reconhecimentos e recompensas com base nas políticas e resultados apresentados. Não se pode deixar de destacar que para alguns dos entrevistados houve também impactos negativos a partir da implementação do modelo, pois pessoas que exercem funções similares são avaliadas por padrões preestabelecidos e de forma isonômica, não sendo consideradas as situações particulares e as necessidades distintas, aspecto que, também, já está posto na literatura sobre o tema.

Há relatos sobre o impacto que o modelo teve sobre os gestores. Estes tiveram que dispor de um tempo maior para realizar a gestão do desempenho formal de sua equipe. Foi preciso assumir a responsabilidade sobre a execução do trabalho de seus liderados e preparar-se para as reuniões de pactuação, monitoramento e avaliação. Foi necessário ampliar a formação para negociação, *feedback* e gestão de conflitos. Houve maior envolvimento na definição de indicadores, metas e suas formas de cálculo. Também ocorreu a proximidade dos gestores com o setor de RH. Alguns gestores participaram de comitês para redefinir as competências, seus conceitos e régulas de comportamento. Por fim, os gestores tomaram decisões tendo o modelo como um dos balizadores em relação aos profissionais da organização.

A fundação também foi impactada, uma

vez que a cultura da organização foi redirecionada, em relação ao valor institucional da meritocracia. A Alfa definiu, por meio de suas lideranças, quais eram as condições e os recursos que seriam disponibilizados para o alcance dos resultados estabelecidos. Foram estabelecidos ainda políticas, processos e procedimentos de RH que tratassem da gestão do desempenho por competências e resultados. Redefiniu-se ainda a estrutura da área de Recursos Humanos e foram determinadas diretrizes e valores institucionais relativos à gestão de RH. Por fim, a fundação passou a ter documentados o histórico do desempenho individual e os relatórios sobre os desempenhos, de forma geral.

Em síntese, foi possível perceber que o modelo de gestão de desempenho por competências e resultados na Alfa possibilitou a articulação da estratégia de RH à da fundação. Essa vinculação se fez possível por meio do desdobramento das competências e resultados institucionais em parâmetros de desempenho e competências individuais – com os respectivos acompanhamentos. Para se chegar a um modelo satisfatório, contudo, foram necessárias as superações de diversas complexidades e dificuldades, tais como: a maneira como as competências foram definidas (os conceitos e a visão eram estáticas); a tendência em se escolher competências que atendiam apenas ao presente (sem se atentar para necessidades futuras); a mobilização de esforços para melhor identificar as competências que eram realmente significativas para a organização; a implementação de um instrumento de registros e documentação de evidências que, de fato, possibilitassem um *feedback*; e, por fim, a baixa integração do sistema de gestão de desempenho por competências

às políticas de remuneração e promoção. Em relação às situações subjetivas, apareceu ainda a resistência das lideranças em ofertar retornos desfavoráveis, algo que, embora passível de gerar conflitos, é fundamental ao melhor desenvolvimento dos funcionários.

A partir dos resultados encontrados, observou-se que a análise de um modelo que associa desempenho à noção de competências é uma missão resultante da integração de diversos procedimentos, métodos, recursos e práticas. A dimensão desempenho provoca reflexões sobre seu conceito, finalidade e operacionalização. Já a dimensão competências requer considerar conceitos, enfoques, perspectivas e práticas organizacionais. O processo de gestão do desempenho por competências e resultados permite identificar os *gaps* de desempenho e fornece informações para a tomada de decisão do gestor e do funcionário. Também é possível identificar, de forma geral, fatores que impactam a atividade funcional e, como consequência, a institucional. Portanto, além da competência, há fatores que perturbam ou promovem desempenho e resultados, não sendo possível isolar ou evidenciar todos e estabelecer suas possíveis relações.

Considerações Finais

Este estudo teve por objetivo principal descrever e analisar o processo de articulação dos construtos desempenho e competências na implementação da gestão estratégica de recursos humanos de uma fundação em Minas Gerais. Para a concepção de um modelo que vincule a gestão do desempenho à noção de competências, é necessária a execução de políticas e práticas de RH que contribuam diretamente

para o alcance da estratégia e dos resultados organizacionais. Isso requer uma significativa mudança de postura da área de RH, tradicionalmente burocrática e operacional. Neste sentido, embora estes assuntos estejam vigentes de forma intensiva nos âmbitos organizacional e acadêmico, é preciso compreendê-los como um desafio repleto de peculiaridades, interferências, fronteiras e intangibilidades. Tendo em vista a complexidade e o dinamismo dos dois construtos estudados, não se torna possível emoldurá-los em instrumentos padronizados de gestão, visto que eles devem ser coerentes com o contexto específico onde estão sendo aplicados. Este foi o desafio fundamental no estudo proposto e tem sido na gestão de RH, em geral.

O estudo de caso realizado na sede de uma fundação de apoio à pesquisa (fundação Alfa) procurou ampliar a compreensão da articulação dos construtos desempenho e competências e revelar reflexões que favoreçam a criação e o aprimoramento de novos modelos de gestão amparados por abordagens teóricas e práticas. A pesquisa empírica considerou as especificidades da fundação e seu contexto de atuação. Embora esteja passando por um processo de mudança em sua atuação, o RH mostrou-se em evolução significativa na fundação, buscando constituir-se efetivamente como função estratégica e facilitadora dos resultados organizacionais. O apoio das lideranças é primordial para que a atuação do RH possa ser estratégica. No caso da Alfa, as lideranças compreenderam que as ferramentas de gestão estratégica de RH são instrumentos facilitadores de tomadas de decisão, capazes de gerar valor econômico para a fundação e valor social para os profissionais.

A principal crítica relacionada à utilização do modelo concebido pela Alfa centrou-se no fato de se basear em políticas e processos preestabelecidos, que acabam por padronizar e normatizar o tratamento dos profissionais que possuem necessidades e desempenhos diferenciais. Essa dificuldade foi identificada pela fundação, a qual mobilizou esforços para traçar novos delineamentos em seu modelo da gestão. A partir de então, notou-se que as novas práticas se revelaram como contributivas para a eficiência da gestão de RH, ensejando informações mais objetivas para avaliar o desempenho dos funcionários e permitindo que estes tivessem retornos sobre a sua atuação e a maneira como poderiam se desenvolver.

As dimensões competências e desempenho se articulam e se influenciam reciprocamente na busca de maior efetividade e de melhor prática de gestão de RH. Todavia, essa articulação ainda se mostra frágil, uma vez que ambas as perspectivas, na literatura e na prática, mostram-se multifacetadas e são abordadas sob enfoques variados. O estudo da Alfa permitiu concluir que tanto a gestão de competências como a de desempenho são modelos de gestão de RH que integram seus subsistemas e permitem a articulação entre a estratégia de RH e os resultados organizacionais. Nesse sentido, o desempenho torna-se mais bem gerido quando orientado para as competências estratégicas da organização, as quais são desmembradas em competências individuais. A identificação da lacuna de competências advém da gestão do desempenho, a partir dos instrumentos de avaliação que ensejam novas ações desenvolvimento.

Este artigo buscou contribuir para os debates relacionados aos temas propo-

tos, no sentido de melhor compreender a aplicação dos conceitos apresentados pela literatura. Ele poderá servir de parâmetro para que profissionais busquem implementar um modelo próprio de gestão de desempenho por competências, considerando o seu cenário particular. Em termos acadêmicos, este estudo contribui com os apontamentos apresentados a partir da análise da fundação Alfa (que pode apresentar semelhanças com outros contextos) e os pesquisadores do tema poderão fazer uso da bibliografia identificada. Além disso, destaca-se a possibilida-

de de realização de investigações futuras a partir deste estudo, como: novos estudos de caso único ou múltiplos em outros setores produtivos; analisar em profundidade a articulação do modelo proposto com outros subsistemas de RH; realizar estudos quantitativos que busquem dados que refutem ou corroborem a articulação dos construtos; e verificar a correlação entre os resultados das avaliações individuais e os resultados organizacionais. As oportunidades são inúmeras para essas temáticas que ainda carecem de consolidação teórica e prática.

REFERÊNCIAS

- ARANHA, R. O. M. **Avaliação de Desempenho de Pessoas em Bancos: uma análise de políticas e abordagens**. 2010. 130 f. (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: FGV, 2010.
- BALLA, C. A.; KILIMNIK, Z. M. **Avaliação de Desempenho**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1998.
- BARBOSA, A. C. Q. Gestão de recursos humanos: realidade atual e perspectivas. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Eds.). **Estado, empresas e sociedade - um mosaico luso-brasileiro**. Lisboa: Edições Colibri, 2009.
- BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, J. M. Human resources in a Brazilian context: strategies, practices and contemporary implications. In: **Anais da V Conferência investigação e intervenção em recursos humanos**. Vila do Conde, Portugal: ESEIG – Politécnico do Porto, 2014.
- BARDINI, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University, 2007.
- BECKER, B.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BEER, M. The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1, p. 49-56, 1997.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BITENCOURT, C. C. A gestão por competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 1, p. 126-136, 2009.
- BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: Bitencourt, C. (Org.) **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Economia Global e Gestão**, v. 15, n. 1, p. 31-54, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CAPALDO, G.; IANDOLI, L.; ZOLLO, G. A Situationalist perspective to competency management. **Human Resource Management**, Wiley Periodicals, v. 45, n. 3, p. 429-448, 2006.
- CRUZ, M. C. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú**. 2008. 134 f. (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: FGV, 2008.
- DE CIERI, H.; DOWLING, P. L. Strategic international human resource management in multinational enterprises: developments and directions. In: STAHL, G.; BJORKMAN, I. **Handbook of research in international human resource management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.
- DENISI, A. S. Performance Appraisal and Performance Management: a multilevel analysis. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWKY, S. W. J. (Eds.). **Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations**. São Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; DUTRA, S. D.; RUAS, R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração. In: DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L., & RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Anais do ENANPAD**, 1998.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.
- FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões da avaliação de

- pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, M. T. L. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Aliando Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, Jan/Mar, p. 44-57, 2004.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma Metodologia Integrada ao Planejamento e à Avaliação Organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.
- HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- KLEIN, M. J.; BITENCOURT, C. A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 63, p. 599-619, 2012.
- LANGLOIS, R. N.; FOSS, N. J. Capabilities and governance: the rebirth of production in the Theory of Economic Organization. **Kyklos International Review for Social Science**, v. 52, n. 2, p. 201-218, 1999.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LOTTA, G. S. Avaliação do desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- OLIVEIRA, D. A.; GONÇALVES, R. S.; BARBOSA, A. C. Q. Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências. **Revista Faculdade Santo Agostinho**, v. 11, n. 2, p. 1-26, 2014.
- PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. 8a. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SANDBERG, J. **Human competence at work: an interpretative approach**. Goteborg: BAS, 1994.
- SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing understanding in organizations**. London: Sage, 2007.
- SCIANNI, M. A. **Articulação de competências organizacionais e individuais: limites e possibilidades**. 2008. 241 f. (Tese de Doutorado). Centro de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- SIMS, R. Effective human resources Management – yesterday, today, and tomorrow. In: SIMS, R. (Ed.) **Human Resource management**. USA: IPA, 2007.
- SOM, A. **Organization redesign and innovative HRM**. New Delhi: Oxford University Press, 2008.
- SOUZA, V. L. **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo?** 4a. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- YIN, R. K. **Estudos de Caso: Planejamento e Métodos**. 3a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.