

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE EM UM SUPERMERCADO DA REGIÃO DAS MISSÕES.

Rosiane Moraes Carlotto ¹

Iara Souza da Rosa ²

Luciane Oliveira³

Estela Steinke⁴

RESUMO: O Mapeamento de Competências é uma ferramenta da área de gestão de pessoas que possibilita identificar e ajustar as competências individuais de acordo com as principais exigências organizacionais para a ocupação de cargos, auxiliando na performance dos resultados da empresa. O estudo teve como objetivo investigar as competências individuais dos colaboradores com às competências requeridas pelo Supermercado da Região das Missões. Quanto ao método utilizado, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa e quantitativa. O problema de pesquisa foi: Há diferencial competitivo para a empresa ao alinhar as competências individuais com as organizacionais? Quanto ao método utilizado, foi estudo de caso, abordagem qualitativa e quantitativa. A aplicabilidade do estudo foi aprovada pelo Comitê de Ética da URI-São Luiz Gonzaga-RS. Verificou-se que as maiores médias dentre as variáveis analisadas, situaram-se nos indicadores relacionados à pontualidade, responsabilidade e comprometimento, enquanto que a menor, refere-se a iniciativa e proatividade. Por fim, observou-se que a análise de competências pode ser altamente contributiva para a empresa e para os colaboradores, uma vez que permite que a organização defina estratégias que beneficiem o desenvolvimento tanto dos funcionários, quanto da organização. Mapear Competências torna uma empresa mais produtiva, eficiente e competitiva.

Palavras-chave: Competências. Gestão de Pessoas. Mapeamento de Competências.

COMPETENCE MAPPING: AN ANALYSIS IN A SUPERMARKET IN THE MISSIONS REGION.

ABSTRACT: Competency Mapping is a people management tool that makes it possible to identify and adjust individual competences according to the main organizational requirements for the occupation of positions, helping in the performance of the company's results. The study aimed to investigate the individual skills of employees with the skills required by the Supermarket of the Region of Missões. As for the method used, the research is characterized as a case study with

¹ Bacharela em Administração pela Universidade Regional Integrada- URI – São Luiz Gonzaga. E-mail: rosi_moaraes@live.com.

² Bacharela em Administração pela Universidade Regional Integrada- URI – São Luiz Gonzaga E-mail: iarinha.rosa@hotmail.com.

³ Mestra em Gestão Estratégica. Docente na Universidade Regional Integrada- URI – São Luiz Gonzaga. E-mail: profluciane@saoluiz.uri.edu.br

⁴ Mestra em Desenvolvimento- Gestão das Organizações. Docente na Universidade Regional Integrada- URI – São Luiz Gonzaga. E-mail: profestela@saoluiz.uri.edu.br

a qualitative and quantitative approach. The research problem was: Is there a competitive advantage for the company when aligning individual competences with organizational ones? As for the method used, it was a case study, qualitative and quantitative approach. The applicability of the study was approved by the Ethics Committee of URI-São Luiz Gonzaga-RS. It was found that the highest means among the analyzed variables were in the indicators related to punctuality, responsibility and commitment, while the lowest refers to initiative and proactivity. Finally, it was observed that competency analysis can be highly contributory to the company and employees, as it allows the organization to define strategies that benefit the development of both employees and the organization. Mapping Competencies makes a company more productive, efficient and competitive.

Keywords: Skills. People management. Competency Mapping.

1 Introdução

As pessoas são os talentos fornecedores de competências, ou seja, como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação (CHIAVENATO, 2020).

Diante de tal cenário, a essência do estudo originou-se do seguinte questionamento: Há diferencial competitivo para a empresa ao alinhar as competências individuais com as organizacionais? O estudo teve como objetivo investigar as competências individuais dos colaboradores com às competências requeridas pelo Supermercado da Região das Missões. Optou-se em preservar a imagem, os dados da empresa estudada. Ao que se refere aos objetivos específicos o estudo buscou realizar o diagnóstico das competências mais valorizadas e requeridas pela empresa em estudo, mapear as competências individuais dos colaboradores, relacionar as competências requeridas com as competências individuais dos profissionais, além de propor ações que promovam o desenvolvimento profissional tendo como referência as competências requeridas e individuais.

Para atingir tais objetivos, realizou-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A etapa qualitativa foi executada na fase da entrevista com a gerente da empresa enquanto a etapa quantitativa ocorreu por meio dos questionários aplicados em uma amostra de 33 (trinta e três) participantes.

O estudo justifica-se por sua relevância perante o desenvolvimento de uma empresa, através do alinhamento entre valores organizacionais e perfil profissional

colaborativo. Ainda, o mapeamento de competências torna uma empresa mais produtiva, eficiente e competitiva. Em relação a contribuição social, justifica-se no entorno que, quanto mais desenvolvida uma empresa com seu alinhamento estratégico, mais desenvolvimento para sua cidade e região, pois, se a empresa requer habilidades iniciais, valores e competências finais, as pessoas irão buscar um autodesenvolvimento para estar se adequando as exigências do mercado de trabalho.

2 Referencial Teórico

Será apresentada a síntese dos principais assuntos que dão suporte e embasamento à pesquisa.

2.1 Competências

O termo competência é conceituado por diversas abordagens, sendo comumente apresentado como um conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades de forma que produza resultados superiores e/ou solução de problemas. Por outro lado, sob a perspectiva contemporânea, “[...] competência é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso” (ZARIFIAN, 2001, p. 12).

Segundo Ubeda e Santos (2008), a competência pode ser analisada sob duas perspectivas: a competência organizacional ou essencial e a competência humana ou individual. Identificar as competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa, pois além de reunir-se com a alta gerência, é necessário considerar a opinião dos clientes e dos funcionários de todos os níveis (FLEURY; FLEURY, 2004). “Cada organização codifica as características humanas básicas que são importantes para a sua cultura interna e para o alcance dos seus objetivos organizacionais e passa a escolher apenas aquelas pessoas que as possuem em elevado grau” (CHIAVENATO, 2020, p.91).

As competências individuais são os saberes mobilizados em sua atividade de trabalho. Zarifian (2001), afirma que a competência depende do nível geral de

desenvolvimento dos saberes, dos progressos, dos conhecimentos e das experiências que cada empresa estabelece conforme as especialidades de cada área.

Conforme Chiavenato (2020) o processo de agregar talentos e competências constitui uma importante plataforma para a estratégia de negócios da organização e funciona como a ferramenta preliminar para a conquista e inclusão dos talentos necessários para o futuro organizacional. Dessa forma, verifica-se que o desenvolvimento da competência individual propicia alcançar os objetivos relacionados ao capital humano e intelectual, contribuindo para o desempenho profissional de acordo com as demandas organizacionais.

2.2 Gestão e Mapeamento de Competências

Nos processos de Gestão de Pessoas e Talentos, após os processos de agregar, vêm os processos de aplicação de pessoas. As organizações somente começam a funcionar quando as pessoas cumprem determinados papéis ou atividades solicitadas pelas posições que ocupam. Chiavenato (2020) comenta que um dos problemas básicos de toda organização consiste em recrutar, selecionar e integrar seus participantes em função das posições de trabalho, de tal forma que cumpram seu papel graças às suas qualificações e competências. A abordagem da gestão por competência fundamenta as competências e as capacidades necessárias estimadas pela organização e para as pessoas, a fim de atingir os objetivos estratégicos de médio e longo prazo da empresa. Assim, a gestão por competência pode ser vista como uma abordagem gerencial, aplicada para nutrir a competitividade da empresa no seu mercado de atuação (RUAS, 2005).

As organizações desenham sua estrutura formal, definem órgãos, cargos e equipes e preestabelecem os requisitos necessários e as atribuições a serem impostas aos seus membros. Essa divisão do trabalho e a especialização dela decorrente provocam uma enorme diferenciação de papéis dentro da organização, que delimita a ação de cada pessoa impondo práticas e procedimentos para aumentar as possibilidades de previsão e centralizar controles. “Em organizações bem-sucedidas, os processos de aplicar talentos e competências são sofisticados e refinados quando se baseiam em modelos fundamentados em uma visão de futuro sistêmica e abrangente” (CHIAVENATO, 2020, p.197). Seguem o modelo orgânico

acentuando a adaptabilidade e a flexibilidade. Enfatizam a eficácia e exigem que os talentos mirem mais as metas a alcançar e os objetivos a cumprir para desenvolver com certa liberdade de escolhas as suas atividades, obedecendo a normas genéricas da organização. Além disso, os fatores motivacionais passam a ser privilegiados, pois dão muita importância aos aspectos de conteúdo do trabalho e fatores satisficentes (CHIAVENATO, 2020).

O mapeamento de competência individual é uma ferramenta pessoal, com diversas percepções das capacidades individuais, enquanto o mapeamento de competência organizacional, verifica a competência coletiva, por meio das características de qualidades intrínsecas da organização, em virtude da sua cultura, analisando o histórico da empresa (MORAES, 2013). Afirma-se que a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, pois refere-se a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

3 Metodologia

A empresa escolhida para o desenvolvimento do estudo situa-se no interior do Rio Grande do Sul, especificamente na região das Missões.

Este estudo caracteriza-se quanto aos fins como uma pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa tem por objetivo estudar as características de um grupo, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2010). Em relação ao método empregado, caracteriza-se como estudo de caso. Para Gil (2010, p. 58), “o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Em relação à abordagem, o estudo enquadra-se como qualitativo e quantitativo, sendo qualitativo no momento do diagnóstico junto a gerente do supermercado e quantitativa na realização da pesquisa com aos colaboradores.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se, no primeiro momento, entrevista com a gerência, buscou-se mapear as competências mais valorizadas pela empresa e posteriormente aplicou-se um questionário aos colaboradores com perguntas fechadas, as quais foram aplicadas na estrutura de escala Likert.

A coleta de dados ocorreu pelas pesquisadoras de maneira on-line, com o questionário inserido em um formulário gerado através do Google Forms. A amostra foi representada pelos 33 colaboradores que estavam presentes no dia de aplicação da pesquisa (abril/2020) e que se disponibilizaram a participar da pesquisa, representando 60% da população. Além do questionário sobre a auto-avaliação das competências foram agrupadas questões de ordem sócio-demográficas.

Após a coleta de dados, realizou-se a análise de estatística descritiva. A pesquisa identificou as variáveis que se sobressaíram no que tange a auto-avaliação das competências contrapondo com as avaliações elencadas pela gerência.

4 Análise dos Resultados

No primeiro momento realizou-se um diagnóstico da organização, buscando identificar as competências requeridas pela empresa por meio de uma conversa informal junto à gerente do supermercado. Após dois encontros, as competências elencadas pela gerência em conjunto com as pesquisadoras foram descritas em capacidade analítica, trabalho em equipe, pontualidade e responsabilidade, agilidade, foco no cliente, iniciativa e praticidade, capacidade de gerar resultado para a empresa, comprometimento, cuidado com a imagem pessoal, confiança, planejamento e organização. Posteriormente, os indicadores elencados foram desdobrados em variáveis que serviram de instrumento para a pesquisa. No Quadro 1 são apresentados os indicadores e as variáveis da pesquisa.

Quadro 1 – Indicadores e variáveis pesquisados

Indicadores	Definição	Variáveis
Capacidade Analítica	Analisa dados por diversos ângulos, fazendo várias interpretações.	-Tenho capacidade de avaliar e trabalhar com dados e informações. - Analiso as situações antes da decisões.
Trabalho em equipe/relacionamento interpessoal	Habilidade no trato com as pessoas, demonstrando respeito à individualidade. Interesse e disponibilidade para cooperar com os demais na realização das atividades, compartilhar resultados alcançados.	- Consigo me colocar na situação do outro valorizando o trabalho de cada um, integrando as contribuições, para melhor consecução dos objetivos. - Busco entender a empresa como um todo, integrando sempre que possível os setores e informações. - Expresso interesse em ajudar e colaborar com os membros da equipe tentando solucionar problemas e realizar atividades para atender as necessidades do grupo.
Pontualidade e Responsabilidade	Capacidade de respeitar o cumprimento de horários, deveres e compromissos, assumindo os seus atos e suas consequências.	- Sou pontual, cumpro com o horário previsto pela empresa. - Respondo pelos meus atos e demais atividades confiadas pela empresa.
Agilidade	Age com presteza na execução	- Sou ágil, flexível e rápido para resolver as questões

	das tarefas.	de trabalho.
Foco no cliente	Prioriza a qualidade no atendimento, cortesia, buscando conhecer o cliente e suas necessidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Em caso de insatisfação do cliente, consigo contornar a situação sem a interferência dos superiores. - Desenvolvo ações que possibilitem satisfazer e fidelizar os clientes. - Busco conhecer os desejos e necessidades dos clientes em relação aos produtos e serviços da empresa.
Iniciativa e Proatividade	Capacidade de se antecipar aos fatos, assumir ações preventivas que possam conduzir a equipe a atingir melhores resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Proponho e/ou realizo ações inovadoras. - Sou capaz de executar de maneira consciente, positiva e responsável as atividades da empresa.
Capacidade de gerar resultados efetivos para a empresa	Propõe ações que possam resolver problemas da empresa e que otimizem os resultados da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupo-me em verificar os resultados das metas da minha área. - Estabeleço planos de ação para alcançar os objetivos da empresa. - Crio ou sugiro ações que possam otimizar os resultados da empresa.
Comprometimento	Realiza o que se propôs a fazer, trata-se da congruência entre atitudes, comportamentos e palavras.	<ul style="list-style-type: none"> - Sou verdadeiramente envolvido, sendo ativo e participativo com as atividades e projetos propostos pela empresa. - Esforço-me para sempre honrar meus compromissos. - Sou cuidadoso com o patrimônio da empresa (materiais, equipamentos, limpeza, etc).
Cuidado com a imagem pessoal	Procura cuidar da aparência pensando no ambiente de trabalho, estando em conformidade com a atividade no que tange a higiene pessoal e uniforme de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Sou cuidadoso com a minha aparência no ambiente de trabalho. - Minha apresentação pessoal transmite uma boa impressão aos seus colegas, superiores e clientes no dia a dia.
Confiança	Transmite credibilidade e confiança, por meio de comportamentos, atitudes, ações, com hábitos e postura ética.	<ul style="list-style-type: none"> - Confio nas decisões tomadas pelos meus superiores em relação aos projetos da empresa. - Acredito que meus colegas e superiores executam as atividades com ética e zelo.
Planejamento e organização	Habilidade de organizar, estabelecer prioridades na execução das tarefas, otimizando os procedimentos em benefício da eficácia nos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuo de forma adequada as tarefas sabendo organizar o tempo com relação as responsabilidades assumidas. - Planejo e organizo a execução das atividades com antecedência, focando nas tarefas que possuem prioridade.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Tendo como referência as competências definidas pela gerência, buscou-se mapear as competências individuais de acordo com a percepção dos colaboradores. Para tanto, elaborou-se um questionário que foi aplicado a todos os colaboradores que aceitaram participar da pesquisa como forma de autoavaliação, o qual foi analisado por meio de análise quantitativa.

4.2 Análise descritiva dos dados

Observou-se que entre os 33 colaboradores do Supermercado, 18 são do

gênero feminino e 15 do gênero masculino. Quanto à faixa etária, 16 dos respondentes possuem entre 17 e 20 anos, 8 colaboradores possuem de 31 a 40 anos, 5 estão entre a faixa etária de 41 a 50 anos e 4 possuem 20 anos ou menos. Quando questionados sobre a escolaridade, verificou-se que 19 respondentes possuem ensino médio completo, 6 apresentam ensino superior completo, 4 ensino superior incompleto, 3 ensino fundamental e somente 1 possui pós-graduação. Quando questionados sobre o tempo de permanência na empresa, identificou-se que dezesseis participantes trabalham na empresa a menos de três anos, nove dos colaboradores estão na empresa de cinco a nove anos, cinco trabalham de três a cinco anos e somente três a mais de dez anos.

Na sequência, questionou-se sobre as competências percebidas. A tabela 1 apresenta a média e o desvio padrão de cada uma das variáveis, com escala de concordância sendo de 1- Discordo Totalmente à 5- Concordo Totalmente.

Tabela 1 – Média e desvio padrão referentes à autoavaliação das competências

Indicadores	Variáveis	Média	Desvio Padrão
Capacidade Analítica	Tenho capacidade de avaliar e trabalhar com dados e informações	4,43	0,56
	Analiso as situações antes da decisões	4,48	0,57
Trabalho em equipe/relacionamento interpessoal	Consigo me colocar na situação do outro valorizando o trabalho de cada um, integrando as contribuições, para melhor consecução dos objetivos	4,33	0,96
	Busco entender a empresa como um todo, integrando sempre que possível os setores e informações.	4,46	0,51
	Expresso interesse em ajudar e colaborar com os membros da equipe tentando solucionar problemas e realizar atividades para atender as necessidades do grupo	4,68	0,47
Pontualidade e Responsabilidade	Sou pontual, cumprio com o horário previsto pela empresa	4,71	0,52
	Respondo pelos meus atos e demais atividades confiadas pela empresa	4,84	0,36
Agilidade	Sou ágil, flexível e rápido para resolver as questões de trabalho.	4,60	0,56
Foco no cliente	Em caso de insatisfação do cliente, consigo contornar a situação sem a interferência dos superiores	4,06	0,66
	Desenvolvo ações que possibilitem satisfazer e fidelizar os clientes	4,37	0,66
	Busco conhecer os desejos e necessidades dos clientes em relação aos produtos e serviços da empresa	4,62	0,61
Iniciativa e Proatividade	Proponho e/ou realizo ações inovadoras	3,84	0,72
	Sou capaz de executar de maneira consciente, positiva e responsável as atividades da empresa	4,51	0,62
Capacidade de gerar resultados efetivos para a empresa	Preocupo-me em verificar os resultados das metas da minha área	4,40	0,56
	Estabeleço planos de ação para alcançar os objetivos da empresa	3,96	0,60
	Crio ou sugiro ações que possam otimizar os resultados da empresa	4,00	0,73
Comprometimento	Sou verdadeiramente envolvido, sendo ativo e participativo com as atividades e projetos propostos pela empresa	4,68	0,54
	Esforço-me para sempre honrar meus compromissos	4,84	0,37
	Sou cuidadoso com o patrimônio da empresa (materiais, equipamentos, limpeza, etc)	4,72	0,45

Cuidado com a imagem pessoal	Sou cuidadoso com a minha aparência no ambiente de trabalho	4,81	0,40
	Minha apresentação pessoal transmite uma boa impressão aos seus colegas, superiores e clientes no dia a dia	4,71	0,52
Confiança	Confio nas decisões tomadas pelos meus superiores em relação aos projetos da empresa	4,51	0,63
	Acredito que meus colegas e superiores executam as atividades com ética e zelo	4,42	0,66
Planejamento e organização	Distribuo de forma adequada as tarefas sabendo organizar o tempo com relação as responsabilidades assumidas	4,46	0,62
	Planejo e organizo a execução das atividades com antecedência, focando nas tarefas que possuem prioridade	4,56	0,56

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A partir dos questionamentos realizados referentes a capacidade analítica, percebe-se que a média dos respondentes oscilaram entre 4,43 e 4,48. Assim pode-se afirmar que os participantes acreditam que possuem a capacidade de avaliar e trabalhar com dados e informações e acreditam que são capazes de analisar as situações antes de tomarem decisões. Uma organização analítica é mais do que exercer métodos analíticos ou táticas usadas em análises lógicas, trata-se de um processo de transformação de dados em ações por meio de análises e compreensão do contexto, apoiando a tomada de decisão organizacional e a resolução de problema (LIBERATORE; LUO, 2010).

Verifica-se que, quando questionados sobre o trabalho em equipe e relacionamento interpessoal, a maior média (4,68) foi identificada na variável “Expresso interesse em ajudar e colaborar com os membros da equipe tentando solucionar problemas e realizar atividades para atender as necessidades do grupo”. Acredita-se que a formação de uma equipe contribui para o funcionamento da empresa, as atividades realizadas tendem a ser mais fáceis, quando se tem a participação de todos os profissionais.

Dessa forma, mediante a análise das variáveis, acredita-se que os colaboradores, de forma geral, apresentam as competências elencadas pela empresa. De certo modo sinaliza também, que a empresa contrata os seus colaboradores de forma coerente com seus objetivos, verificando o perfil proposto para a função e de acordo com as competências necessárias para a execução das atividades.

Porém, acredita-se que é possível realizar ações que visem auxiliar na capacitação profissional, possibilitando estimular e desenvolver as competências que apresentaram as menores médias.

5 Considerações Finais

Buscou-se neste estudo investigar as competências individuais dos colaboradores do Supermercado, com o alinhamento necessário às competências requeridas pelo mesmo, para melhor efetividade e desenvolvimento do trabalho. Para tal, o estudo apoiou-se em aspectos teóricos relevantes para o entendimento e compreensão da temática investigada.

Para atingir os objetivos específicos propostos, primeiramente realizou-se um diagnóstico da organização em estudo, identificando as competências requeridas pela empresa por meio de uma conversa informal junto à gerente do supermercado. Neste item, verificou-se um conjunto de fatores correspondente a capacidade analítica, trabalho em equipe, pontualidade e responsabilidade, agilidade, foco no cliente, iniciativa e praticidade, capacidade de gerar resultado para a empresa, comprometimento, cuidado com a imagem pessoal, confiança, planejamento e organização como competências essenciais para a empresa. Após essa etapa desdobrou-se as competências em indicadores que serviram de instrumento para a pesquisa, possibilitando mapear as competências individuais dos colaboradores por meio da autoavaliação. De posse dos dados pesquisados foi possível relacionar as competências requeridas e as competências individuais dos profissionais, para posterior análise.

De modo geral, verificou-se que os colaboradores acreditam possuir as competências que são importantes para a empresa, já que em nenhum questionamento houve respostas discordantes, porém após a análise, foram propostas, algumas melhorias que podem estimular e desenvolver as competências estudadas otimizando ainda mais a consecução dos objetivos organizacionais. Dentre as melhorias sugeridas relacionadas as médias mais baixas, destaca-se que sejam realizados treinamentos internos por meio de cursos, palestras, oficinas, workshops e afins, que possibilitem capacitar os colaboradores, auxiliando-os no conhecimento técnico das respectivas áreas. Acredita-se que, por meio do treinamento, os profissionais vão se sentir seguros e aptos para cumprir com as demandas da empresa, bem como para propor inovações para os processos realizados pela empresa.

Sugere-se, portanto, que a empresa continue avaliando as competências, inclusive para o processo de seleção de pessoal, de forma que aperfeiçoe o

processo de contratação e contribua para o alcance dos objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

BRANDAO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBERATORE, M. J., LUO, W., **The analytics Movement: Implications for Operations Research.** Interfaces, v. 40, n. 4, Julho- agosto, 2010.

MORAES, F. C. C. **Formação de competência.** 3.ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2013.

RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, R. ANTONELLO, C. S.; BOFF, LH. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. **Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa.** 2008. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a16v15n1>>. Acesso em: 22 set. 2019.

ZARIFIAN, Philippe apud MEDEF (1998). **Objetivo Competência: Por uma nova lógica.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.