

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: SUAS CARACTERÍSTICAS E A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS*

Tathiana Maria Viana Stemler Morandi de Queiroz**
e Mauro Araújo Câmara***

RESUMO

A gestão por competências é uma ferramenta que faz parte de um movimento voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão. O presente artigo tem por objetivo apresentar as principais características dos modelos de gestão por competências que, se alinhada à gestão do conhecimento, pode trazer grandes benefícios para as organizações quando aplicada aos recursos humanos. Buscou-se realizar um paralelo entre ambas as gestões, destacando as principais ações que concernem à área de recursos humanos. Conclui-se que os modelos mencionados são complementares quando se consegue transformar o conhecimento tácito/individual em explícito, disseminando-o para a organização de forma proporcionar a retenção da expertise das práticas mais assertivas por meio da definição das competências dos trabalhadores.

Palavras-chave: *Gestão por competências. Gestão do conhecimento. Recursos humanos. Conhecimento tácito. Aprendizagem.*

* O presente artigo foi apresentado no Fórum de pesquisa do 9º CONTECSI - Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, organizado pela FEA/USP, em São Paulo - 30/05 a 01/06/2012.

** Aluna do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Faculdade de Políticas Públicas "Tancredo Neves", Campus de Belo Horizonte, Universidade do Estado de Minas Gerais (FaPP/CBH/UEMG).

*** Mestre em Ciência da Informação, Pesquisador da Fundação João Pinheiro, Professor na FaPP/CBH/UEMG.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: SUS CARACTERÍSTICAS Y EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

RESUMEN

La gestión por competencias es una herramienta que hace parte del movimiento vuelto a ofrecer alternativas eficientes de gestión. El presente artículo tiene por objetivo presentar las características principales de los modelos de gestión por competencias que, si alineado a la gestión del conocimiento, puede traer grandes beneficios para las organizaciones cuando aplicados a los recursos humanos. Fue intentado realizar una comparación entre las dos gestiones destacando las principales acciones que dicen respecto al área de recursos humanos. Se puede concluir que los dichos modelos son complementares cuando se consigue transformar el conocimiento tácito/individual en explícito, diseminándolo para la organización, de manera a proporcionar la retención de la expertise de las prácticas más asertivas, por medio de la definición de las competencias de los trabajadores.

Palabras clave: *Gestión por competencias. Gestión del conocimiento. Recursos humanos. Conocimiento tácito. Aprendizaje.*

COMPETENCE-BASED MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: CHARACTERISTICS AND THE HUMAN RESOURCES AREA

ABSTRACT

The competence-based management is part of a movement aimed to provide efficient management alternatives. This article aims to present the main features of the models competence-based management that if aligned to the knowledge management can bring great benefits to

organizations when applied to human resources. This work makes an attempt to draw a parallel between both kinds of management highlighting key actions that affect the human resources area. We conclude that these models are complementary when they can turn tacit knowledge into explicit one, spreading it among the organization in order to provide the practices expertise retention more assertive by defining workers skills.

Keywords: *Competence-based Management. Knowledge Management. Human Resources. Tacit knowledge. Literacy.*

1. INTRODUÇÃO

O mundo está atravessando um período de intensas mudanças tecnológicas, sociais e econômicas. Esse fato suscita, das organizações, padrões de gestão eficazes que lhes permitam realizar mudanças, objetivando sua sobrevivência.

Os primórdios da gestão de pessoas perpassam os modelos *taylorista-fordista*, cuja base era a definição do cargo e de suas funções associadas, que definiam os critérios para a seleção de pessoas. Segundo Fleury e Fleury (2007), o lema era “o homem certo para o lugar certo”, visando maior produtividade e competitividade. Na década de 1960 surge, na Europa, a abordagem sociotécnica, cunhada por psicólogos industriais para a organização do trabalho na busca por uma solução que integrasse as demandas e as capacitações do sistema social aos requisitos do sistema técnico. Nos anos 80, o modelo japonês de gestão de pessoas acarretou maior racionalização aos processos de trabalho, colocando a responsabilidade pela realização da tarefa no grupo e não mais no indivíduo.

A moderna gestão de pessoas deve procurar acompanhar a evolução da tecnologia e investir continuamente na qualificação dos indivíduos, equilibrando a segurança e a qualidade de vida no trabalho e o desempenho do trabalhador, além de buscar a motivação deles em situações de crise, mantendo-os informados e favorecendo o desenvolvimento de todas

as suas competências. Segundo Campos (2004), estamos na era do conhecimento, quando o trabalho humano está migrando da utilização dos braços para a utilização da mente, sendo o conhecimento, então, o principal fator competitivo e de sobrevivência dos indivíduos, das empresas e da sociedade. A sobrevivência deve ser aqui entendida como o fato de atingir metas e alcançar objetivos pré-estabelecidos.

Os mecanismos de gestão de pessoas devem contribuir para a criação de um clima propício ao bem-estar material, motivacional, ao desenvolvimento e à sinergia do patrimônio humano da organização, o que resulta em maior saúde do trabalhador e, conseqüentemente, em maior eficácia no trabalho. Para Fischer (2002), os modelos de gestão de pessoas podem ser divididos em quatro grandes correntes que correspondem a períodos históricos distintos e a conceitos específicos. Desse modo, temos o modelo de gestão de pessoas articulado como: departamento de pessoal; gestão do comportamento humano; gestão estratégica de pessoas; e, gestão de pessoas por competência ou como vantagem competitiva. Cada modelo enfatiza aspectos distintos que afetam todos os indivíduos e o que passa nas organizações, e refletem no ambiente social do qual elas fazem parte.

Os temas gestão por competências e gestão do conhecimento vêm despertando interesse cada vez maior entre os especialistas e responsáveis pela gestão de pessoas, visando ao aumento da capacidade de formulação e implementação de políticas de recursos humanos. Neste artigo pretende-se analisar o papel da área de recursos humanos quanto à aplicação desses modelos. Primeiramente, demonstrar-se-á a definição teórica dessas ferramentas para, então, estabelecer uma relação entre elas e a gestão de recursos humanos.

2. O MODELO GERENCIAL: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com as competências humanas e profissionais compreendem a tríade: conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas competências podem

ser vistas nos comportamentos expressos das pessoas no trabalho, ou seja, são as partes estruturadoras do desempenho profissional. Dito de outra forma, a competência profissional é o resultado da mobilização e da aplicação conjunta desses três componentes, por parte do indivíduo, na execução de seu trabalho para obtenção de resultados.

Para Brandão e Bahry (2005), o conhecimento diz respeito ao saber “o que” e “por que” fazer algo em determinada situação. Já a habilidade se refere ao saber “como” fazer, enquanto que a atitude estaria relacionada aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Pires *et al.* (2005), Fleury e Fleury (2001) defendem a ideia de que esses recursos agregam valor econômico às organizações e valor social aos indivíduos, contribuindo para a consecução dos objetivos organizacionais e para o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa.

Para Dutra *et al.* (2001), a Gestão por Competências procura orientar esforços para promover o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação nos diferentes níveis organizacionais (individual e coletivamente), fundamentais à concretização de suas ações. Além disso, segundo Brandão e Bahry (2005), esse processo deve ser realizado continuamente e tem, como primeiro passo, a formulação da estratégia da organização para definir qual a sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos.

A gestão por competências é um modelo gerencial baseado no pressuposto de que o bom desempenho de pessoas e organizações está relacionado ao domínio de certos recursos. Segundo Fleury e Fleury (2001), esse modelo visa reduzir a diferença entre as competências necessárias à realização da estratégia organizacional e aquelas já disponíveis na organização. Para Chiavenato (2004), esse constructo refere-se a um modelo sistematizado que objetiva a definição de perfis profissionais a fim de maior produtividade e adequação ao negócio da organização, identificando os pontos fortes e os pontos fracos, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base critérios objetivos e passíveis de mensuração. Partindo destas

premissas, a gestão por competências é uma alternativa aos modelos gerenciais empregados tradicionalmente com a proposta de entender quais são as competências organizacionais fundamentais para a organização, desdobrando-as em competências profissionais e desenvolvendo-as em seus trabalhadores. É uma metodologia de gestão atual que tem como foco o mercado, o negócio e o desenvolvimento profissional contínuo.

A partir desse modelo, o ativo humano passa a ser elemento essencial para o alcance de resultados favoráveis às organizações. Dentro deste contexto, faz-se necessária a mensuração do capital intelectual da empresa para que se faça um paralelo entre o que a organização tem e o que ela efetivamente necessita para o alcance de seus objetivos. Essa comparação é viabilizada pela gestão de desempenho, porém, para que o desempenho de cada trabalhador seja medido de forma acertada, é imprescindível que seja feito o mapeamento de competências (fundamental para a concretização dos objetivos organizacionais) que servirá de base para a organização planejar, prover, desenvolver e avaliar as competências disponíveis e identificar quais as competências e habilidades que a organização necessita, ou seja, é feito um diagnóstico das lacunas existentes entre o que se tem e o que se almeja.

3. O MODELO GERENCIAL: GESTÃO DO CONHECIMENTO

No século XXI, a gestão do conhecimento e da inovação nas organizações tem se tornado em uma ferramenta de fundamental importância nos novos modelos administrativos, tanto para a sobrevivência organizacional quanto para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Nonaka & Takeuchi citado por Gomes (2002), o conceito de conhecimento é uma combinação de experiências, valores, informações e *insights* que levam uma pessoa à incorporação e à avaliação de novas experiências e outras informações.

A gestão do conhecimento ou *knowledge management* (KM) consiste em

um conjunto de ações e políticas que visam salvaguardar o patrimônio do conhecimento corporativo. Como conhecimento corporativo, entende-se o conjunto de informações, experiências, aprendizado, tecnologias e processos de uma corporação, sejam eles: administrativos, comerciais ou produtivos. O conhecimento corporativo está intrinsecamente relacionado ao conhecimento dos seus funcionários e ao relacionamento comunicacional entre eles (Gomes, 2002).

Desse modo, um dos maiores, patrimônios, senão o maior de uma organização é o conhecimento que ela possui. É de suma importância que, em um processo de Gestão do Conhecimento, funcionários e parceiros possam contribuir com o conhecimento, seja ele explícito, seja tácito.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser publicado na forma de procedimentos, normas, regulamentações, manuais e recomendações. Do latim *explicitus* = formal, explicado, declarado. Ele pode ser formalizado em textos, desenhos, diagramas, bases de dados ou publicações (artigos, revistas, livros e documentos) e qualificado como objetivo, fácil de manipular, articular e transmitir. Normalmente, o conhecimento explícito forma a parte institucional e técnica das *intranets*¹ corporativas. Já o conhecimento tácito é aquele conhecimento pessoal e empírico, de difícil exteriorização; do latim *tacitus* = não expresso em palavras. O indivíduo adquiriu tal conhecimento ao longo da vida, sendo esse subjetivo e inerente às habilidades da pessoa, como o *know-how*. É de difícil captura, registro e divulgação, pois está nas pessoas. Essa forma de conhecimento apresenta-se, principalmente, sob a forma de conceitos, expressões e ideias em reuniões dentro das empresas, telefonemas, *e-mails*, relacionamentos, e

117

1. A intranet é um espaço restrito a determinado público utilizado para compartilhamento de informações restritas. Geralmente utilizado em servidores locais instalados na empresa. A intranet é uma rede de computadores que utiliza recursos semelhantes à Internet, porém é de uso exclusivo de uma determinada organização, ou seja, somente os computadores da empresa podem acessá-la (Oficina da Net [n.d.]).

de seus processos e produtos.

Para Nonaka & Takeuchi citado por Gomes (2002), as ferramentas de colaboração são as formas mais eficientes de resguardar o conhecimento tácito das corporações. Ela consiste na conversão do conhecimento tácito em explícito, chamado de espiral do conhecimento, pelo processo contínuo de socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização implica a conversão do conhecimento tácito para tácito que pode ser obtida através do compartilhamento por meio da experiência, do contato direto com as pessoas, da interação, da convivência e da comunicação oral. A externalização consiste na conversão do conhecimento tácito para explícito, por meio da articulação e do uso de metáforas, analogias, símbolos, *slogans* ou modelos. A combinação trata da conversão do conhecimento explícito em explícito, pela sistematização de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, por meio de sua aplicação em atividades do trabalho.

A gestão, sob a perspectiva do conhecimento, demanda que a organização reformule os pressupostos básicos e tradicionais sobre seus negócios e explore as necessidades dos clientes e mercados de forma a reinventar, constantemente, o próprio negócio, com base no processo de aprendizagem organizacional, o conhecimento coletivo e individual de seus funcionários e colaboradores, clientes internos e externos, fornecedores, colaboradores diretos e indiretos, concorrentes e parceiros.

4. APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Fleury e Fleury (2001), a sociedade contemporânea, impulsionada pela globalização da economia e pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), está impondo uma competição entre as organizações sem precedentes. Diante desse cenário de mudanças e complexidade crescente, afirmar que o recurso mais valioso das organizações são as

peças já se tornou lugar comum. Embora com significados e implicações diferentes, os termos “capital humano”, “capital intelectual”, “inteligência competitiva”, “gestão do conhecimento” tornaram-se expressões de ordem das empresas.

Segundo Freitas e Brandão citados por Carbone *et al.* (2009), a aprendizagem é o processo pelo qual se adquire competência, ou seja, o desempenho da pessoa no trabalho representaria uma expressão de suas competências, uma manifestação do que o indivíduo aprendeu ao longo de sua vida. Desse modo, a empregabilidade adequada do conhecimento confere a competência. Os processos de aprendizagem e criação de condições para concepção do conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. Elas são o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização.

O papel estratégico do conhecimento é cada vez mais difundido. Segundo Davenport e Prusak citados por Fleury e Fleury (2001), as organizações passaram a valorizar a experiência e o *know-how* de seus funcionários, tendo em vista que demissões ou aposentadorias são fenômenos que podem fazer com que os trabalhadores levem consigo o conhecimento construído ao longo de suas vivências laborais, em suma, o conhecimento organizacional.

Apesar de o conhecimento ser construído pelo indivíduo, o convívio social apresenta grande influência sobre essa construção. Para Berger e Luckman citados por Carbone *et al.* (2009), o mundo do trabalho, em seu potencial infinito de geração de desafios e eventos inesperados, revela-se como o ambiente mais propício para os processos de aprendizagem (por meio dos quais se cria o conhecimento).

5. A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DO CONHECIMENTO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Robbins (2004), as organizações funcionam como sistemas

abertos, com uma cultura própria, definida pelos valores que orientam o comportamento de seus membros. O setor de recursos humanos representa um subsistema dentro desse sistema maior que é a própria empresa ou organização, e o modelo de gestão de pessoas adotado reflete a sua cultura.

Para Fischer (2002), as organizações dependem de uma atuação estruturada sobre o comportamento humano no trabalho, diferenciando e identificando padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização, contribuindo para a formação de sua própria imagem. No contexto organizacional, fatores internos (produto ou serviço ofertados, tecnologia adotada, estratégia de organização de trabalho, cultura e estrutura organizacional) e externos (cultura de trabalho da sociedade, legislação trabalhista e o papel do Estado) determinam o modelo de gestão e o desempenho esperado das pessoas na organização.

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento estratégico dos recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, buscando relacionar a função dos recursos humanos aos objetivos globais da empresa, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais das pessoas. As bases para esse planejamento devem ser a demanda e o fornecimento de trabalho.

A implementação dos modelos de gestão por competências e de gestão do conhecimento justifica-se pelo fato de que trabalhadores desmotivados, mal remunerados e desqualificados tecnicamente prestam serviços de má qualidade, e esse é um dos motivos pelos quais se tem procurado adotar a gestão por competências como alternativa para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados, valorizando e incentivando seus trabalhadores. A gestão do conhecimento, então, serve como base nesse processo, tendo em vista que ela é um meio de salvaguardar e disseminar o conhecimento e as práticas pertinentes à organização.

Quanto à identificação das competências disponíveis na organização, pode-se valer da avaliação de desempenho, que reflete a competência humana em função do seu desempenho no trabalho. O mapeamento de competências é tido como a base da gestão por competências e é utilizado para definir as competências necessárias para a realização do trabalho. Há duas metodologias complementares de descrição de competências:

A primeira é baseada em *recursos ou dimensões da competência*, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem sejam necessários para que o profissional possa apresentar determinado desempenho no trabalho. A segunda utiliza-se de pautas ou referenciais de desempenho, de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho (Wikipedia, [n.d.], Parágr. 10).

Com a realização do mapeamento de competências, pode-se identificar a lacuna existente entre os profissionais disponíveis e as reais necessidades da organização. Os principais benefícios provenientes da implementação da gestão por competências são: melhorar o desempenho; reduzir os índices de rotatividade; identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento; alinhar objetivos e metas organizacionais nas equipes; agregar maior objetividade aos processos de seleção e avaliação; analisar o desenvolvimento dos trabalhadores; enriquecer o perfil dos colaboradores, potencializar resultados; melhorar o relacionamento entre gestores e liderados, o que também propicia mudanças na cultura e clima organizacional; manter a motivação e o compromisso com a organização. Quanto à gestão do conhecimento, segundo Gomes (2002), alguns projetos estão sendo implantados com sucesso, como: a Inteligência Competitiva; o Mapeamento do Conhecimento e a adoção de Melhores Práticas. O modelo da "Inteligência Competitiva" trata de identificar quais as informações mais relevantes que devem ser coletadas e analisadas, visando transformá-las em conhecimento e encaminhá-las ao cliente do modo mais eficiente e

121

rápido. Já o “Mapeamento do Conhecimento” sugere três tipos de gestão, que seriam **(i)** gestão de competências, que trata de identificar quais as competências e habilidades que a organização

necessita e quais as que seus colaboradores possuem para identificar as lacunas existentes e definir um plano de ação; **(ii)** gestão de processos, que trata de identificar os processos-chave para o negócio, de modo a alcançar os objetivos estratégicos da organização e redesenhá-los à luz do conhecimento da empresa; **(iii)** gestão de relacionamentos, que trata de identificar os relacionamentos necessários para alcançar os objetivos estratégicos da organização, quais os que existem na empresa e com os colaboradores de forma a definir um plano de ação.

O que temos nessa estratégia é uma fusão entre *networking* (reconhecer a influência profissional dessas pessoas) e um fórum de discussão (um *e-group*). Quanto às melhores práticas, elas se relacionam com o *benchmarking* e lições aprendidas que cuidam da identificação, organização e divulgação das práticas desenvolvidas pela empresa (sucessos e fracassos) ou desenvolvidas por outras empresas e que possam ser utilizadas como modelos pela organização, evitando-se, desta forma, o retrabalho. Na prática, o que pode ser feito é documentar as experiências de sucesso e compartilhá-las, reutilizando-se o conhecimento adquirido e evitando, assim, o retrabalho. O *benchmarking* também promove a melhoria nos produtos e serviços prestados, a partir da construção de um banco de melhores práticas validadas por especialistas.

As ferramentas de gestão do conhecimento utilizam-se principalmente da *intranet*, hoje mais ajustada ao conceito de *EIP – Enterprise Information Portal*, na forma de *KBs (knowledge bases)*, normas, manuais, procedimentos, fóruns, e sistemas de coleta e pesquisa de informações, *GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos* e *Work Flow* (fluxo de trabalho).

Para que um sistema de gestão do conhecimento seja eficiente é primordial que sua interface seja fácil de utilizar por todos da empresa. É necessário também que a ferramenta seja extremamente flexível para se adequar às necessidades e particularidades de cada ambiente corporativo. Diferentes usuários necessitam de diferentes permissões em diferentes áreas da *Intranet* ou de outros aplicativos. Outras ferramentas atualmente utilizadas pelas empresas são: Portal do conhecimento, Agentes inteligentes, *Datamining*; ERP (Enterprise Resource Management) ou CRM (Customer Relationship Management), Comunidades virtuais, Comunidades de prática, *Datawarehouse*; *Intranet*, *Extranet*, *Internet* e Universidades Cooperativas, que não serão detalhadas aqui por não ser o foco do trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências é uma ferramenta que faz parte de um movimento voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão, sendo possível, por meio de sua aplicação, a descrição detalhada das competências exigidas pela organização e as que dizem respeito a cada cargo, para que, então, sejam mensuradas as competências disponíveis, para que sejam feitas ações corretivas quanto à alocação de pessoal e também em relação ao Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Quanto à gestão do conhecimento, ela é um meio de sistematizar/documentar as experiências de sucesso e compartilhá-las, reutilizando-se o conhecimento adquirido a fim de se evitar o retrabalho.

Pode-se inferir que a área de recursos humanos deve atuar estrategicamente, enfatizando os objetivos e resultados almejados. Além dos fatores motivacionais em relação aos trabalhadores, a organização tende também a ganhar quanto à agilidade, diferenciação e inovação contínua em relação às demandas de aprendizagem e criação do conhecimento. Desse modo, esses modelos de gestão representam valiosos sistemas de informação estratégica, que podem orientar ações de desenvolvimento profissional e

organizacional na direção ideal.

Para a efetividade quanto à implementação, é fundamental a sensibilização de todos os membros da organização. Sua elaboração, entretanto, deve ser apoiada pelo alto escalão da organização para posteriormente envolver todos os níveis hierárquicos na implantação, colhendo opiniões, críticas e sugestões para continuidade dos modelos, juntamente com treinamentos, *workshops*, lembretes e outros meios de comunicação.

O principal desafio para as organizações que adotam esses modelos é a mudança, gerando desconforto e, em alguns casos, desmotivação, que pode ser cessada com boas práticas de comunicação e esclarecimentos quanto aos processos. O ponto negativo mais comum, no primeiro momento de sua implantação, é a resistência por parte dos trabalhadores, pois alguns deles podem rejeitar os modelos por entenderem-nos como uma ameaça; e outra parcela os visualiza como perda na produtividade. Já os pontos positivos mais relevantes são as melhorias nos processos de recursos humanos e a otimização no atendimento dos resultados almejados.

Os modelos mencionados são, então, complementares quando se consegue transformar o conhecimento tácito/individual em explícito, disseminando-o para a organização. Cria-se, então, uma forma para a retenção da expertise das práticas mais assertivas, por meio da definição das competências dos trabalhadores. Desse modo, a gestão por competências e a gestão do conhecimento tendem a ser caminhos efetivos para o alinhamento das políticas de recursos humanos às estratégias de negócios.

Referências

Brandão, Hugo Pena; Bahry, Carla Patrícia (abr/jun. 2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 56 (2), 179-194.

- Campos, Vicente Falconi (2004). *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços.
- Carbone, Pedro Paulo *et al.* (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3ª. ed.). Rio de Janeiro, R.J.:FGV.
- Chiavenato, Idalberto (2004). Planejamento estratégico de gestão de pessoas. In: Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª. ed.). Rio de Janeiro, R.J.: Elsevier.
- Dutra, Joel Souza *et al* (Org.) (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo, S.P.: Gente.
- Fischer, André Luiz (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, Maria Tereza Leme *et al.* (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo, S.P.: Gente.
- Fleury, Afonso & Fleury, Maria Tereza (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 2 (Especial), 183-196.
- Fleury, Afonso & Fleury, Maria Tereza (2007). *Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópico da indústria brasileira* (3ª. ed.). São Paulo, S. P.: Atlas.
- Gomes, Elizabeth (2002). *Gestão do Conhecimento: definição conceitual, múltiplos usos e interpretações* Rio de Janeiro: CGEE. ANATEL/SBGC/CRIE.
- Guimarães, Tomas Aquino (maio/jun.2000). A nova administração pública e a abordagem da *competência*. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 34 (3), 125-140.

Oficina da Net [n.d.]. *Artigos sobre Intranet*. Disponível em <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/intranet/>. Consultado em 27 de novembro de 2010.

Pires, Alexandre Kalil *et al* (Org.) (2005). *Gestão por competências em organizações do governo*. Brasília, Brasil: ENAP.

Robbins, Stephen Paul (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo, S.P.: Pearson/Prentice Hall.

Wikipédia[n.d.].Gestão por competências. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_por_compet%C3%Aancias. Consultado em 27 de novembro 2010.