

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, GERENCIAIS E INDIVIDUAIS: CONCEITOS E DISCUSSÕES NO SETOR PÚBLICO

ORGANIZATIONAL SKILL AND PERSONAL MANAGEMENT: CONCEPTS AND DISCUSSIONS IN THE PUBLIC SECTOR

Djair Picchiai
djair.picchiai@fgv.br

Resumo

Este artigo trata de um levantamento bibliográfico dos conceitos sobre competências. Utilizou-se um conjunto de autores que são referências sobre o tema. Resumiu-se os significados dos conceitos e contextos de aplicações. Priorizou-se os conceitos de competências organizacionais, gerenciais e individuais e suas possíveis inter-relações. Discutimos as competências gerenciais como parte dos modelos de gestão. As competências organizacionais devem ser articuladas com as estratégias adotadas e as políticas públicas estabelecidas. As competências individuais são parte dos recursos internos das organizações públicas. Encontraram-se limites das teorias quando da articulação das competências com as estratégias no setor público.

Palavras chaves: competências organizacionais, competências gerenciais, competências individuais.

Abstract

This article is based on a bibliography research on concepts about competences. Some definitions of authors were used, who are references about this theme. We resume its meanings and contexts of applications. There was given prior to the concepts of core, managerial and personal competences and their possible relations. We also discuss the managerial competences as part of the management model. The organizational competences must be connected to the strategies adopted and the settled public policies. The individual competences are part of the internal resources of public organizations. That was found limits of the theories on their articulation between competences and strategies on public sector.

Keywords: core competences, managerial competences, personal competences.

1. INTRODUÇÃO

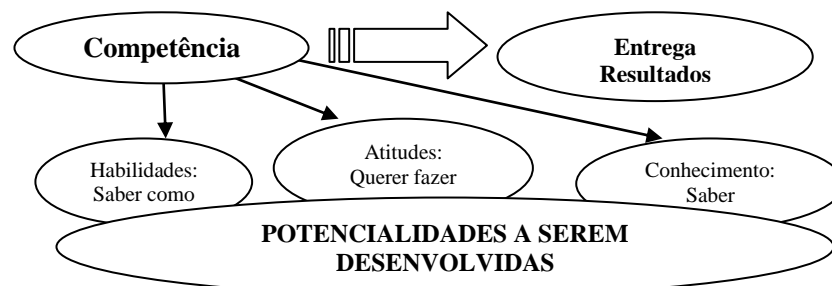
O conceito de competências tem merecido no campo de gestão de pessoas e organizações uma atenção muito grande em termos de interesse intelectual, como demonstram as várias publicações em artigos de revistas técnicas e científicas, livros, relatórios técnicos etc. Isto também pode ser observado através de sua aplicação no setor público, em especial na constante busca pelas organizações públicas da compreensão do papel do gestor e de suas competências e suas relações com a performance individual e os resultados organizacionais.

Identificam-se pelo menos três focos de estudo sobre competências, a saber: as organizacionais, as gerenciais e as individuais. As competências individuais podem também se subdividir em universais - aquelas que devem ser encontradas nos funcionários em um amplo campo de aplicação, como a pró-atividade, saber trabalhar em equipe, ter liderança, etc.; e específicas de uma profissão ou setor como, por exemplo, uma competência técnica.

Para ilustrar, pode-se utilizar o exemplo de uma auxiliar de enfermagem perita em pegar a veia do paciente, no processo de coleta de sangue. As competências gerenciais são aquelas que os profissionais devem possuir no exercício de sua função de gestão. Como exemplo, podemos citar a competência de saber construir equipes de trabalho. As competências organizacionais são aquelas que oferecem um diferencial de produtos e serviços na sociedade para os cidadãos distinguindo-os dos demais. Como exemplo, podemos citar as competências de entrega e pontualidade da Empresa de Correios e Telégrafos através de seus serviços de SEDEX.

Considera-se o conceito de competências individuais um passo além do conceito de qualificação, pois competência tem relação com entrega, resultados e criação de valor (DUTRA,2004). Não basta capacitar e qualificar os indivíduos; temos que obter melhores resultados e desempenho. (Figura 1).

Figura 1: Competência individual e entrega de resultados



Fonte: concepção do autor

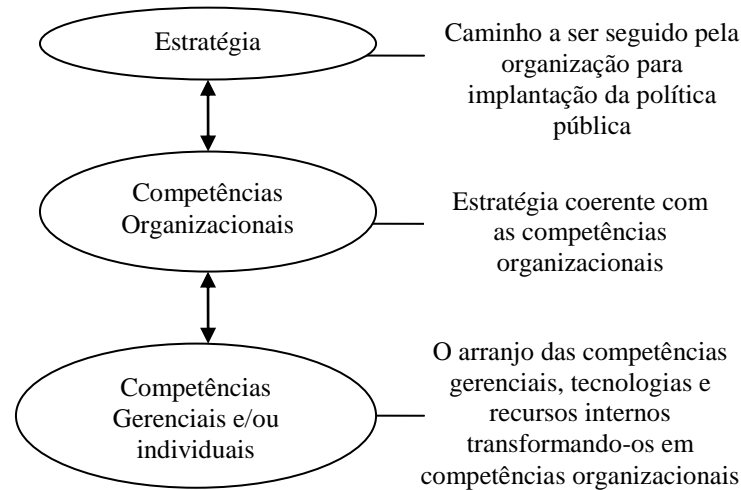
O mapeamento e o desenvolvimento das competências individuais e gerenciais são atividades importantes na busca de melhores resultados e de maior competitividade das organizações na sociedade. No setor público, este mapeamento e desenvolvimento de competências auxiliam na melhoria da relação custo/ benefício e eficiência na operacionalização, quando da alocação de pessoas e suas competências, nos programas, atividades e projetos públicos.

Mapear e desenvolver competências não são medidas suficientes para gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional no setor. O envolvimento e comprometimento dos profissionais com a organização, além do reconhecimento e valorização que a mesma faz de seu pessoal, são fundamentais para criação de uma cultura positiva e pró-ativa de desenvolvimento organizacional. Esta é uma questão central na gestão de pessoas e desenvolvimento no setor público, mas nem sempre realizada dada as dificuldades de cultura organizacional e processos políticos.

Os gestores passam boa parte do tempo de trabalho liderando pessoas e tomando decisões, sendo estes seus papéis fundamentais, que se desdobram em competências gerenciais. Os gestores que apresentam competências gerenciais transformam conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, agregando valor às organizações públicas e aos beneficiários de seus serviços, ou seja, o cidadão.

As competências gerenciais são apresentadas pelos gestores (diretores, gerentes, chefes etc.) no exercício de suas atribuições ao cumprirem seus papéis organizacionais. As competências gerenciais são elementos constitutivos da estratégia organizacional, devendo estar alinhadas (Figura 2), contribuindo para a formação das competências organizacionais.

Figura 2: Estratégia e Competências



Fonte: Concepção do autor

2. COMPETÊNCIAS: CONCEITOS ENCONTRADOS NA LITERATURA

O termo competência tem origem no fim da Idade Média. Inicialmente restrito à linguagem jurídica, significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era “competente” para realizar um dado julgamento. Era considerada a “capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos”. O conceito também foi utilizado para designar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

No Renascimento, competência tinha o seguinte entendimento: “(...) A capacidade de realizar determinado trabalho”. No senso comum, significa “designar pessoas qualificadas para realizar algo”. Na literatura, o termo é compreendido como a capacidade de as pessoas gerarem resultados para a organização (ZARAFIAN, 2001; DUTRA, 2002; LE BORTEF, 2003; FLEURY, 2004).

Recentemente, o conceito passou a ter uma maior abrangência e a englobar os conhecimentos, as habilidades e as experiências voltadas para o exercício de uma função na organização, a saber: a) o entendimento que não se restringe somente às fronteiras do ambiente de trabalho; e b) a evolução do mundo do trabalho é caracterizada por flexibilidade, incertezas, transitoriedade e transversalidade, fatores contribuintes na formação de um conceito mais dinâmico. No setor público, na administração estatal direta, identifica-se um claro conflito com os modelos organizacionais mais rígidos.

Podemos definir competência individual como as características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente à performance; um conjunto de capacidades humanas aliadas ao conceito de entrega que justificam uma alta performance. No setor público, de forma geral o desempenho não é de alta performance, mas sim de se evitar conflitos organizacionais e pessoais.

Para alguns autores, a maioria de origem norte americana, competência é o conjunto de qualificações que permitem à pessoa obter uma performance superior em um trabalho ou situação. Boyatzis (1982) identificou competências como um conjunto de características e traços que definem uma performance superior. Acredita-se que as melhores performances

estão fundamentadas na inteligência e personalidade do indivíduo. Os principais expoentes desta podem ser destacados como McClelland (1973) e Spencer Jr e Spencer (1993).

Para McClelland (1973), competência é uma característica subjacente a uma pessoa relacionada a uma tarefa. O autor entende competência como um estoque de qualificações, que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho; nesse sentido, competência é entendida como performance superior na realização de uma tarefa.

McClelland diferencia competência de *habilidade* (demonstração de um talento particular na prática); de *aptidão* (talento natural de uma pessoa, que pode vir a ser aprimorado); e de *conhecimento* (aquilo que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa).

Parry (1996) resume o conceito de competências como “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job*, que se relacionam como performance do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

No dicionário Webster (1981), encontramos a seguinte definição: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou deter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada tarefa.” No dicionário Aurélio (1986), encontra-se: “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. Já no dicionário Houaiss (2001), competência está definida como “capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos”. Estes dicionários reforçam o conceito de competência como uma prerrogativa dos funcionários de resolverem determinados assuntos. Este é um entendimento muito encontrado na prática no setor público, em obediência ao direito administrativo que o rege. Muitos não associam competência a resultados como explicitado na literatura.

Competência é a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas (ZARIFIAN, 2001), ou seja, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e reconhecido por isso. Zarifian associa competência não a um conjunto de qualificações que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza. O autor diferencia as seguintes competências: - *sobre processos*: conhecer o processo de trabalho; - *técnicas*: conhecer especificamente o trabalho a ser realizado; - *sobre a organização*: saber organizar os fluxos de trabalho; - *de serviço*: aliar a competência técnica à pergunta “que impacto este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”; - *sociais*: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Temos três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação. A formação em gestão e organização fornece sustentação para o desenvolvimento das competências citadas acima, no setor público.

As competências individuais e gerenciais encontram limites de seu entendimento e operacionalização, mas não sua negação, no nível dos saberes e conhecimentos alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo numa época determinada. Este é um fator importantíssimo a ser considerado na contextualização das competências no setor público, ou seja, os saberes adquiridos pela sociedade, seus conhecimentos acumulados num determinado momento histórico, explica as realizações e fracassos da gestão pública.

Para Bortef (2003), competência é definida como cruzamento de três eixos formados pelas pessoas: sua biografia (socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. A competência de um indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou know-how específico. É um conjunto de recursos potenciais que o indivíduo

possui. Saber mobilizar e combinar estes recursos é onde reside a riqueza profissional do gestor. Temos que ressaltar a importância da experiência profissional acumulada pelo gestor público, pois a competência está ligada ao conhecimento das atividades.

Vandrell e Miranda (FLEURY, 2003) classificam seis tipos de competências, a saber: - *intelectual*: processos cognitivos internos necessários para simbolizar e representar idéias, imagens, conceitos etc. (competência analítica, criativa ou meta competência); - *prática*: saber fazer, articular tomada de decisão e colocar em ação; - *interativa*: capacidade de participar como membros de um grupo de referência; - *social*: uso do consenso, no exercício de aceitação da liderança, da capacidade de ensinar e aprender com os outros; - *ética*: discernimento entre o bem e o mal, direito à vida, a outras culturas, crenças, religiões, amor e educação; - *estética*: capacidade de distinguir entre o que há de bom e de ruim no plano de valores; distinção entre o belo e o feio.

Para Prahalad e Hamel (1990), competência organizacional é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isoladas, que permitem a uma empresa oferecer determinado benefício. *Core Competences* (competências essenciais): capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Competências essenciais são os quesitos que o cidadão e a sociedade vêem como diferenciais em uma organização e que a torna distinta das demais no cenário analisado. São características estratégicas, através das quais a organização adquire vantagem competitiva e agrega valor ao cidadão. São difíceis de serem imitadas por outras organizações, tornando-as diferentes. Estes são conceitos que indicam os caminhos das organizações do setor público, dados seus valores existentes e o valor que ela já agrega aos cidadãos, podendo agregar mais, de acordo com o desenvolvimento destas.

Fleury (2004) define competências como um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O desenvolvimento de competências, no setor público, é uma forma de agregar valor aos seus servidores enquanto profissionais e, conseqüentemente, aos cidadãos, através de melhores serviços prestados.

Existem três elementos complementares e interdependentes do conceito de competência, a saber: a) conhecimento: o conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida, algo relacionado à lembrança de conceitos, idéias ou fenômenos; b) habilidade: está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, à capacidade de utilizar conhecimentos em sua memória em uma ação. Podem ser habilidades: *intelectuais* – “processos mentais” em uma organização; *motoras ou manipulativas* – exigem coordenação neuromuscular; c) atitude: a atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Diz respeito a um sentimento ou à predisposição de uma pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

As tipologias das competências podem ser:

1. Competências organizacionais: como capacidades especiais que uma organização tem no intuito de atingir seus objetivos estratégicos. São adquiridas ao longo do tempo pela organização, através da composição de diversas competências individuais, processos internos e uma cultura organizacional. Essas competências são: capacidade de inovar (exemplo no setor público: pregão eletrônico); capacidade de integrar recursos (exemplo: Poupatempo); agilidade, transparência e segurança (exemplo: orçamento participativo); cordialidade e diversidade de atrações (exemplo: Doutores da Alegria). As organizações do setor público

têm que procurar identificar e desenvolver suas competências organizacionais. Nossa suposição é de que as competências organizacionais mais encontradas nas organizações públicas são: seus sistemas de controles gerenciais, a produção de informação e o conhecimento setorial, que são alinhados com seu papel de instância de governo.

2. Competências individuais: são as que tornam o indivíduo único: flexibilidade, adaptação a novas idéias, foco no futuro, ser capaz de romper paradigmas, capacidade de transformar idéias em produtos etc.; saber agir, saber aprender, se engajar; mobilizar recursos, integrar conhecimentos díspares e complexos; iniciativa, assumir riscos, ter visão estratégica, responsabilidade. Estas são competências universais.

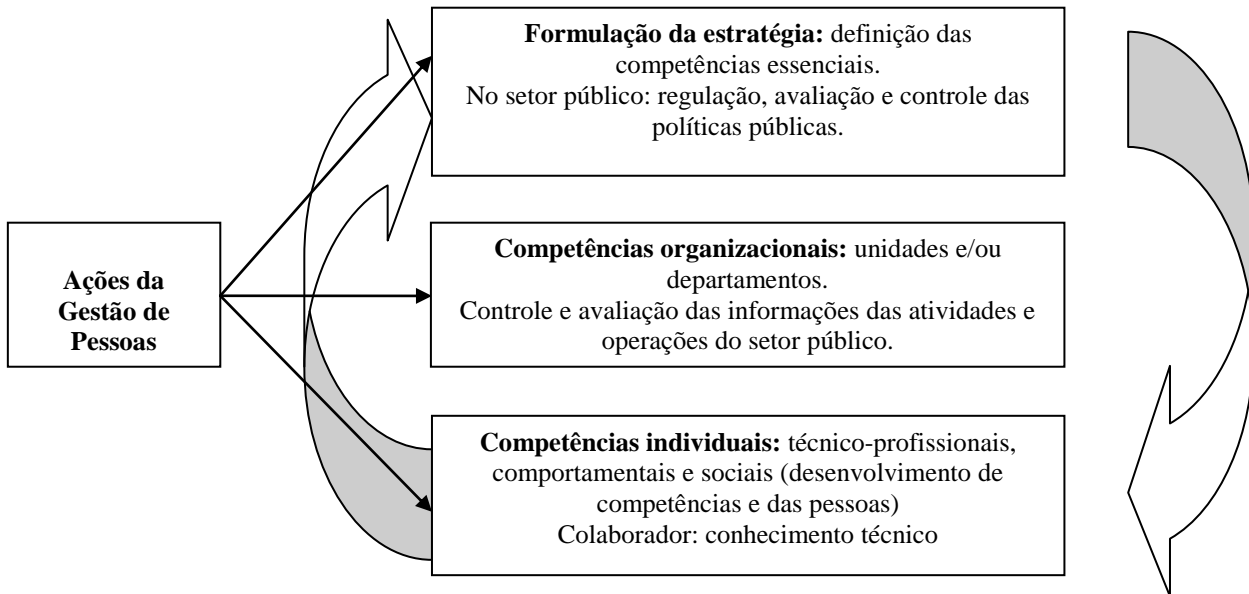
As competências podem ser classificadas em: a) da empresa: - *processo*: conhecer o processo de trabalho; - *técnicas*: conhecer especificamente o trabalho a ser realizado; - *serviços*: que impacto este produto terá sobre o consumidor; - *autonomia*: autonomia, responsabilização e comunicação; b) competências profissionais - temos, segundo Fleury (2004); saber agir: saber o que fazer e por que faz, saber julgar, escolher, decidir; saber modificar recursos; criar sinergia e mobilizar recursos e competências; saber comunicar: compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos; saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver; saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências das suas ações, sendo por isso reconhecido; saber se engajar e se comprometer: saber empreender, assumir riscos, comprometer-se; ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Ruas (2000) coloca os recursos das competências e os desdobramentos possíveis na seguinte classificação: 1. *saber – conhecimento*: a) conhecimento do ambiente: conhecer os elementos do ambiente, a fim de poder atuar de maneira adequada; b) conhecimentos gerais e teóricos: saber compreender e analisar as situações em que atua e tratá-las sistematicamente (método); c) conhecimentos operacionais: conhecer os métodos, procedimentos e normas associados a suas atividades; 2. *Saber fazer (habilidades)*: a) experiência profissional associada: saber colocar em ação os conhecimentos adequados à situação; 3. *Saber ser / agir*: a) atributos profissionais: saber perceber e apropriar aspectos que não são explicitados nas normas, procedimentos e métodos, mas que estão presentes nas atividades profissionais (conhecimentos tácitos); b) atributos pessoais: atributos que permitem agir, comprometer-se e relacionar-se de forma adequada em sua atividade.

Para Mills et al (2002) existem recursos e competências, fatores que originam a importância de criar categorias distintas. Os autores propõem as seguintes categorias: - *competências essenciais*: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia; - *competências distintas*: reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores, característica que conferem à organização vantagens competitivas; - *competências de unidades de negócio*: pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio; - *competências de suporte*: atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipe podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização; - *capacidade dinâmica*: condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

A Figura 3 procura mostrar a compatibilidade entre estratégia, competências organizacionais e individuais quando das ações de gestão de pessoas.

Figura 3: Estratégia, Competências Organizacionais e Individuais



Fonte: concepção do autor

A Figura 4 procura representar as relações entre os conceitos de recursos, competência, aprendizagem e estratégia.

Figura 4: Competências, Aprendizagem e Estratégia



Fonte: Fórum – Alinhando estratégia e competências. RAE. Vol 44, nº1 – jan/mar/2004

No setor público, o conceito de competências é entendido como conhecimento e qualificação dos funcionários. Não é feita a relação do conceito de competências com performance e resultados. De uma forma geral, os papéis gerenciais são entendidos e definidos. Entretanto, em relação às suas competências gerenciais respectivas, encontramos um pouco de dificuldade conceitual e de percepção por parte dos gestores.

3. MODELOS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Conforme Quinn et al (2003), modelos são representações de uma realidade, que é mais complexa. Os modelos nos auxiliam a representar, comunicar idéias e compreender melhor os fenômenos mais complexos do mundo real. Os modelos utilizados em gestão estão em constante evolução, e identificar o que melhor se aplica à organização não é uma tarefa simples, pois isto requer um profundo estudo do contexto interno e externo da organização e o conhecimento das características dos modelos a serem utilizados. O modelo de competências gerenciais proposto por Quinn permite uma avaliação das competências, papéis e modelos adotados pelo setor público.

Os papéis de diretor e produtor pertencem ao modelo das metas racionais. Como diretor, espera-se que o gerente explicita expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas. Já os produtores são orientados para tarefas, mantêm o foco no trabalho e exibem um alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. O modelo de metas racionais tem como objetivos a produtividade e o lucro. A função do gerente é ser um diretor decisivo e um produtor pragmático.

O modelo dos processos internos engloba os papéis do monitor e do coordenador. Como monitor, o gerente deve saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte. O papel de monitor requer cuidado com detalhes, controle e análise. Como coordenador, espera-se que o gerente dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Entre as características comportamentais do coordenador estão a organização, coordenação dos esforços da equipe, resiliência e conhecimento dos processos de logística. No modelo de processos internos destaca-se a burocracia profissional, na qual os critérios de eficácia são a estabilidade e continuidade, baseando-se na premissa de que a rotinização promove estabilidade. A função do gerente consiste em ser um monitor tecnicamente competente e coordenador confiável.

No modelo das relações humanas encontram-se os papéis de facilitador e de mentor. O facilitador fomenta os esforços coletivos, promove a coesão e o trabalho em equipe e administra conflitos pessoais. O mentor dedica-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de empatia. Neste papel, o gerente contribui para o aprimoramento de competências e planeja o desenvolvimento individual dos empregados. O modelo de relações humanas tem como ênfase o compromisso, a coesão e a moral. A premissa é que o envolvimento resulta em compromisso, e os valores centrais são a participação, resolução de conflitos e construção de consenso. A função do gerente é assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos.

Os papéis de inovador e negociador pertencem ao modelo dos sistemas abertos. Os inovadores costumam ser visionários; neste papel, o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, identificar tendências significativas e tolerar as incertezas e riscos. Já o negociador preocupa-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Ambos devem ter poder, astúcia política e capacidade de persuasão e influência. O modelo de sistemas abertos aparece devido à necessidade de compreender e administrar um mundo em rápida transformação e de intenso conhecimento. Os gerentes vivem em ambientes altamente imprevisíveis, dispendo de pouco tempo para dedicar-se à organização e ao planejamento, forçados a tomar decisões rápidas e tendo como critério básico de eficácia organizacional a adaptabilidade e o apoio externo. Os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança. Espera-se o gerente como inovador criativo e um negociador usando o poder de influência na organização.

Analisando o modelo de competências gerenciais desenvolvido por Quinn (2003), que se baseia em quatro modelos gerenciais divididos em oito papéis, podemos observar estes papéis e as competências requeridas para o desempenho destes.

Nas pesquisas de Quinn que foram utilizadas como base para este estudo, é citado que cada modelo tem o oposto percebido, e o fato do indivíduo compreender e apreciar cada um dos quatro modelos sugere que ele aprendeu algo no âmbito organizacional e aprofundou sua complexidade cognitiva no tocante à liderança gerencial.

Quinn coloca que, no papel de **diretor**, o esperado é que este: explicita as expectativas organizacionais por meio de processos; defina problemas e selecione alternativas; gere regras e forneça instruções. No papel de **produtor**, define que este seja orientado para tarefa, mantenha o foco no trabalho e exiba um alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal.

Como **monitor**, identifica o gerente que deve saber o que se passa em sua unidade, isto é, determina se as pessoas estão cumprindo as regras e averigua se o setor está fazendo sua parte. Em síntese, o monitor é um analista. Na vertente do **coordenador**, a expectativa é de que o gerente dê sustentação e estrutura ao fluxo do sistema; nesse papel, o profissional deve ser digno de confiança e crédito.

No quadrante **facilitador**, espera-se que o gerente fomente esforços coletivos, promova a coesão e o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais. É de suma importância o uso de técnicas para solucionar conflitos, e para obtenção de colaboração e participação nos problemas do grupo. No quadrante superior esquerdo, identificamos o papel do **mentor**, que se dedica ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de empatia. Este profissional é solícito, atencioso, afável, aberto e justo, escutando reivindicações, transmitindo apreciação e distribuindo elogios e reconhecimento.

Os papéis de **inovador** e **negociador** refletem os valores dos sistemas abertos. Como inovador, o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, prestando atenção ao ambiente em transformação, identificando tendências significativas, conceitualizando e projetando mudanças necessárias. Ainda sobre esse gerente, Quinn ressalta que espera-se que seja sonhador e criativo, capaz de enxergar longe, vislumbrar inovações e apresentá-las de forma convidativa e de convencimento.

Ao ordenar o estudo sobre os oito papéis de liderança, o autor observa que os gerentes talvez precisem adquirir diferentes competências para galgarem novos patamares da organização. Assim, para tornar-se um gerente capaz, é preciso não só habilidade para desempenhar os oito papéis mencionados, mas também é necessário que o gerente tenha condições de mesclar e equilibrar os diferentes papéis.

3.1 As Competências Gerenciais

Cada um dos oito papéis de liderança do quadro de valores concorrentes compreende três competências específicas e intrínsecas que, como os valores, ao mesmo tempo complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastam com aquelas que se opõem.

O **papel de mentor** significa ser um conselheiro ou guia de confiança, um orientador. Espera-se que o gerente seja prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo. O líder deve escutar, apoiar as solicitações legítimas e expressar apreciação e reconhecimento. Deve também demonstrar um alto grau de autoconsciência e levar em consideração a influência exercida por seus atos sobre os de seus subordinados. As competências desse papel são:

A) *Compreensão de si mesmo e dos outros*: autocompreensão, que pode ser baseada pelo modelo de cinco fatores, como grau de *neurose* (quando a pessoa tende a se preocupar muito e com frequência sente-se ansioso, inseguro ou inativo), *extroversão* (referindo-se ao grau de sociabilidade, loquacidade e gregarismo manifesto nas interações com os outros), *receptividade* a novas experiências (trata-se de quão pró-ativo é o sujeito na busca de novas experiências), *agradabilidade* (enfoca o quanto as pessoas são de boa índole e confiam nos outros) e *conscienciosidade* (está associada ao grau de organização e persistência de cada um). Ou pode basear-se no indicador de tipos de Myers-Briggs, que apresenta padrões mais ou menos previsíveis como: *introversão - extroversão* (grau com cada um tende a buscar idéias para decisões dentro de e fora de si), *sensação - intuição* (aborda o que prestamos atenção em nossa coleta de dados) e *pensamento- sentimento* (trata do uso que damos as informações) (QUINN, 2003).

Compreensão dos outros: a chave para compreendermos e ajudarmos os outros é a expansão contínua de nossa própria consciência de tudo aquilo que menos desejamos saber a nosso próprio respeito. Integridade, segurança e auto-aceitação reforçam a capacidade de praticar a empatia (principal competência para ajudar os outros crescerem). A empatia implica colocarmo-nos de fato no lugar do outro e procurar honestamente enxergar o mundo sob seu ponto de vista.

B) *Comunicação eficaz*: comunicação é a troca de informações, fatos, idéias e significados. O processo pode ser utilizado para informar, coordenar e motivar as pessoas. No entanto, não é fácil ser um bom comunicador. Existem alguns empecilhos à comunicação interpessoal efetiva, referentes à capacidade dos envolvidos de enviar e receber mensagens: a falta de articulação, segundas intenções, status, hostilidade e diferentes estilos de comunicação. Deve-se esclarecer quem é o receptor, saber qual é o seu objetivo, analisar o clima, rever a mensagem em seu íntimo antes de dizê-la, comunicar-se usando palavras e expressões com as quais seu interlocutor esteja familiarizado. Estes são alguns mecanismos utilizados para uma comunicação eficaz.

C) *Desenvolvimento dos empregados*: o desenvolvimento dos empregados se dá através de duas abordagens. A primeira é a delegação, que busca o aprimoramento das competências e habilidades dos empregados, oferecendo-lhes oportunidades para assumirem mais responsabilidades. Ela envolve três elementos essenciais: responsabilidade, autoridade e prestação de contas. A segunda é a avaliação de desempenho, que visa dar aos empregados o *feedback* acerca de seu desempenho. É encarada como uma ferramenta para facilitar o aprimoramento dos empregados, elucidar expectativas e incrementar a performance.

Os papéis de mentor e facilitador pertencem ao modelo de relações humanas. Nestes quadrantes as metas almejadas são o comprometimento e o moral. Assim sendo, é função do gerente ajudar cada um a desenvolver suas próprias habilidades, ao mesmo tempo congregando essas individualidades únicas na construção do time tendo como foco, portanto, o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto do grupo ou equipe.

O papel de facilitador: concentra-se no relacionamento entre o líder gerencial e seu grupo de trabalho. Nessa função, o gerente fomenta o esforço coletivo, cria coesão e moral e administra os atritos interpessoais. As principais habilidades do facilitador exigem o equilíbrio das necessidades individuais com as da coletividade, de modo a criar um clima positivo no grupo de trabalho. As competências desse papel são:

A) *Construção de equipes*: o líder gerencial, no papel de facilitador, deve direcionar esforços para ajudar um grupo de pessoas a se transformar numa equipe de trabalho. Grupos e equipes de trabalho possuem peculiaridades como: o grupo estar comprometido com uma

meta ou propósito em comum, os membros do grupo necessitarem de papéis e responsabilidades claros e interdependentes, a existência de uma estrutura de comunicação que fomente o compartilhamento de informações e um senso de prestação mútua de contas entre os indivíduos que compõem o grupo.

O facilitador tem como responsabilidade esclarecer o papel de cada um dos subordinados, definir claramente o que se espera de cada componente do grupo, livrando-se de ambigüidade ou conflitos de papéis. Da mesma forma, os líderes precisam aprender como compartilhar seu poder, entender que é aceitável que não saibam tudo e descobrir o que os empregados e a organização esperam deles.

B) *Uso da tomada participativa de decisões*: as técnicas de gestão participativa partem do pressuposto de que os funcionários devam ter a oportunidade de contribuir para decisões que afetam suas vidas. As organizações que adotam essa abordagem têm vantagem competitiva, principalmente na ordem econômica. Os funcionários sentem-se mais motivados e desenvolvem um senso mais aprofundado de compromisso organizacional. Porém, há ocasiões em que essa participação é inviável ou inapropriada. Além disso, cabe aos líderes gerenciais decidirem o que deve ser levado em conta ao envolver os funcionários.

Os processos decisórios diferem em relação à quantidade de autoridade concentrada nas mãos do patrão e na dose de liberdade concedida aos empregados.

As boas reuniões cumprem o propósito a que se destinavam, e nelas verifica-se uma adequada contribuição de todos os participantes. O bom gerenciamento de uma reunião é a capacidade de manter o foco, garantindo oportunidade de participação efetiva de todos. Os líderes devem certificar-se de que todos os envolvidos compreenderam as intervenções dos demais e sentem que seus pontos de vista foram ouvidos.

C) *Administração de conflitos*: cada tipo de atrito pode ter conseqüências positivas ou negativas. O conflito de relacionamento tende a produzir maus resultados, e o conflito de tarefa pode acarretar em decisões efetivas. O desafio para nossas concepções e idéias pelo questionamento, em vez da aceitação incondicional, faz com que confiemos nos companheiros de trabalho.

O papel de monitor: sob a ótica da manutenção de uma equipe de alta performance, o monitoramento é muito importante para o desempenho individual e coletivo. As competências desse papel são:

A) *Monitoramento do desempenho individual*: como monitorar o desempenho individual dos funcionários? Que informações utilizar? O funcionário deve ser monitorado no seu modo de atuar, realizar o trabalho solicitado, trazendo resultado para a organização.

B) *Gerenciamento do desempenho e processos coletivos* (administrar processos essenciais): o que são processos essenciais? Estes são aqueles processos que agregam valor ao produto ou serviço da organização. Avaliando o processo coletivo, é possível avaliar como este influencia o todo da organização, quais são suas partes críticas, onde estão suas etapas limitadoras ou que podem ser melhoradas. Estas etapas do processo e os processos em si devem ser avaliados de forma objetiva e com constante “feedback”.

C) *Administração de informações por meio de pensamento crítico*: para ficar mais fácil de expor e analisar as idéias, estas precisam ser apresentadas pelos membros da equipe com clareza, devem conter o máximo de informações (de forma crítica e objetiva) e deve haver uma linha de raciocínio lógico.

O papel de coordenador: Tem seu foco primário na eficiência do fluxo de trabalho, não indicando necessariamente que o gerente tome todas as decisões referentes ao planejamento e fluxo de trabalho, nem que todo o trabalho precise ser estruturado numa rotina, mas sim que

seja de sua responsabilidade cuidar de que as pessoas certas estejam no lugar certo na hora certa, a fim de cumprir a função correta. As competências desse papel são:

A) *Gerenciamento de projetos*: competências estão inclusas no planejamento de projetos, ou seja: definição dos pré-requisitos do trabalho, definição de volume de trabalho, definição dos recursos de trabalho e o monitoramento de projetos, que inclui monitoramento dos progressos, comparação entre as previsões e a realidade, análise de impacto e as adaptações.

B) *Planejamento do trabalho*: existem duas principais vertentes na reestruturação do trabalho: 1) Foco no cargo individual: modelo baseado em cinco características ou dimensões essenciais (leque de competência, identidade da tarefa, relevância da tarefa, autonomia e feedback), que promoveriam três estados psicológicos críticos (valor percebido do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e conhecimentos dos resultados concretos do trabalho), capazes de influenciar os resultados pessoais e profissionais.

2) Foco em grupos de trabalho autogerenciados: atualmente, são consideradas na forças cada vez mais populares e presentes no mundo empresarial. Durante a estruturação deste tipo de grupo, deve-se determinar a quantidade de treinamento multifuncional a ser aplicada, ou seja: se os membros do grupo devem ser treinados para desempenhar todas as funções atribuídas ao grupo, ou se é esperado que cada um contribua com competências e responsabilidades exclusivas, que são mais apreciadas, mas não são reproduzidas por todos os outros.

C) *Gerenciamento multifuncional*: trata-se do gerenciamento das equipes de trabalho citadas acima, e tem por diretrizes básicas: esclarecimento de metas e a declaração de missão, granjeando a adesão da equipe; criação de uma massa crítica de liderança; manutenção da equipe e de seus membros pela responsabilidade do desempenho coletivo; manutenção da equipe multifuncional com o menor tamanho possível dentro de uma representação funcional crítica; fornecimento à célula multifuncional - informações relevantes e sempre atualizadas; treinamento dos envolvidos no trabalho em equipe e gerenciamento de processos; esclarecimento de expectativas dentro e entre as equipes e estimulação dos membros da equipe a mudarem de papel.

O papel de diretor: o papel do diretor reflete, sob muitos aspectos, a essência da definição de liderança. As competências desse papel são:

A) *Desenvolvimento e comunicação de uma visão*: pode-se dizer que visão é condição *sine qua non* para liderança. O líder ajuda os demais a enxergarem o que têm à sua frente mediante ao foco que possui. Para aumentar a eficácia da visão existem certos temas, como: mudança - seja qual for o motivo - ambiente, cliente, mercado, produto, - aceitar a necessidade da mudança é fundamental; estabelecer metas, objetivos e colocar o foco nas pessoas, tanto internas como externas.

O líder tem que ter influência, ter satisfação do emprego, motivação, comprometimento, lealdade, compreender os valores da organização, orgulhar-se da empresa. Assim, para desenvolver e comunicar a visão de maneira eficaz, os líderes devem identificar, estruturar e desenvolver uma visão que apele para um objetivo comum, capaz de conquistar todos os subordinados; comunicar tal visão nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, apresentando-a assim de uma forma tão concreta que as pessoas possam se visualizar dentro dela, e conhecer e acreditar pessoalmente na visão, de modo a poderem demonstrar de modo genuíno que suas palavras refletem suas convicções pessoais.

B) *Estabelecimento de metas e objetivos*: o passo lógico seguinte ao desenvolvimento e comunicação de uma visão é a formulação de planos organizacionais, metas e objetivos específicos, com vistas à consecução da referida visão.

A definição de metas ocorre em todos os níveis da organização. Entretanto, elas variam conforme o nível hierárquico em que se dão. Nos patamares mais elevados de liderança gerencial, tendem a girar em torno da visão.

C) *Planejamento e organização*: o planejamento e a organização são movidos pela visão e estratégia articuladas. Não existe planejamento perfeito; todos possuem vantagens e desvantagens relativas. A visão e estratégia determinam os critérios para escolher entre os prós e contras de cada um. Sugere-se o “modelo em estrela” como um quadro de referências para a estruturação das organizações. O modelo identifica cinco categorias ou elementos a serem considerados no processo de planejamento: estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas.

O papel de produtor: Na esfera das metas racionais, o complemento para o papel de diretor é o papel de produtor. As competências deste papel são:

A) *Trabalho produtivo*: existem quatro práticas úteis, indissociáveis da consecução do desempenho ideal: definição de metas, engajamento total e imersão na atividade, hipersensibilidade e consciência da atividade durante seu desenrolar e capacidade de desfrutar da experiência imediata, em tempo real.

B) *Fomento a um ambiente de trabalho produtivo*: existem dois aspectos críticos do fomento a um ambiente de trabalho produtivo. O primeiro é o sistema de recompensa na economia do conhecimento e informação, e o segundo é como motivar os outros.

As organizações baseiam o contrato psicológico com seus funcionários no reconhecimento da importância e do valor do capital humano, ou seja, contrato de empregabilidade: desenvolver as competências e aplicá-las de maneira que ajudem a organização a vencer e comportar-se de acordo com os novos valores essenciais. Assim será proporcionado um ambiente de trabalho desafiador, apoiando para seu desenvolvimento e recompensas proporcionais à sua contribuição.

Para fomentar um ambiente de trabalho produtivo, é preciso atentar para todo o universo de potenciais fatores do ambiente de trabalho, cuja importância e influência dependem muito do contexto particular e dos indivíduos específicos envolvidos.

C) *Administração do tempo e do estresse / Equilíbrio de demandas concorrentes*: a questão do estresse (e de sua administração) vem crescendo em importância para as organizações e seus gerentes. Além de afetar a saúde física, o estresse pode prejudicar a capacidade e disposição dos funcionários para cumprir as suas atribuições, na medida em que reduz suas habilidades cognitivas, nível de energia e motivação, capacidade de se relacionarem com os colegas, além dos prejuízos para as organizações.

O setor público tem muita dificuldade em trabalhar metas em seus projetos e atividades. Não só por ser um setor de serviços preponderantemente, como também por questões de políticas públicas não muito claras.

O papel de negociador: O negociador apresenta e negocia idéias com eficácia; nas organizações, idéias só dão certo se as pessoas enxergarem possibilidades de benefícios conquistados. As competências desse papel são:

A) *Construção e manutenção da base do poder*: o poder costuma ser definido como a capacidade de mobilizar pessoas e recursos para conseguir que as coisas sejam feitas. O poder pessoal depende das impressões pessoais que causamos nos demais; o poder do especialista baseia-se na perícia técnica em determinado campo ou área, e o poder de relacionamento ou capital social dá-se devido a pessoas e informações que temos acesso.

O negociador deve ser capaz de influenciar ao controlar; deve ter capacidade de influenciar supervisores e subordinados, com técnicas diferentes para os três casos, pois estes têm visões diferentes.

B) *Negociação de acordos e compromissos*: o papel mais importante neste ponto é o diálogo, um processo de resolução de divergências mediante cuidadoso compartilhamento de pontos de vista. A primeira condição é o objetivo mútuo; as metas devem ser claras e explicadas desde o início. Em um diálogo, a confiança e os objetivos podem se perder - principalmente em estratégias ineficazes.

C) *Apresentação de idéias*: uma apresentação eficaz deve pautar-se em alguns pontos: *objetivo*: deve ser sempre claro, definido e não partir do pressuposto de que o público deve tomar consciência do mesmo; *audiência*: compreender o modo de conduzir a apresentação de um ponto a outro; *recursos*: ajudam na preparação da apresentação um bom suporte, uma seqüência, o acesso aos dados e o polimento do apresentador.

Aqui cabem como exemplos a citação dos contratos de gestão, entre as unidades do setor público e o governo central, e o papel dos gestores na contratualidade das metas entre os cargos gerenciais das unidades.

O papel de inovador: O papel de inovador é um dos mais instigantes, mas menos compreendidos dos oito papéis de liderança. Seu foco está na capacidade de adaptação e resposta ao ambiente externo. A mudança hoje é inevitável em todos os aspectos da vida organizacional. Em muitos casos a transformação e a inovação são desejáveis, indispensáveis para o funcionamento, crescimento e sobrevivência das organizações. Esse modelo encara a mudança como uma oportunidade desafiadora de crescimento e desenvolvimento positivos tanto para a organização quanto para seus funcionários. As competências desse papel são:

A) *Convívio com a mudança*: é baseada na aceitação pessoal e no convívio com a mudança. É necessária uma mudança de atitude em relação à mudança e um esforço consciente no sentido de eliminar a resistência psicológica a ela.

B) *Pensamento criativo*: a criatividade é uma maneira de pensar que envolve a geração de novas idéias e soluções. Existem três dimensões da criatividade, que são: *habilidades referentes ao domínio*, que são aquelas associadas aos conhecimentos básicos e especializados, indispensáveis ao pensamento criativo; *habilidades criativas*, que são aquelas que permitem aos indivíduos associar conceitos até então independentes e a conceber novas maneiras de pensar; e *motivação de tarefas*, que refere-se à existência de um ambiente organizacional de fomento à criatividade dos empregados.

A criatividade requer que se saiba como trabalhar com outras pessoas criativas, e empregar técnicas que maximizem a probabilidade de elas produzirem soluções não convencionais. A administração pública, por questões legais, atua através de modelos formais extremamente normativos e prescritivos.

C) *Gerenciamento da mudança*: precisamos mudar para atingir metas e objetivos, tais como aumentar nossa eficiência, enxugar custos, competir por dinheiro e recursos, promover avanços tecnológicos, cumprir regulamentações governamentais, incrementar os serviços prestados para os clientes e responder às pressões do público. Embora empreendamos essas alterações e adaptações em reação a transformações sociais, não necessariamente elas são inesperadas ou impostas; pelo contrário, decidimos promovê-las a fim de cumprirmos de modo mais efetivo a missão da organização, que atua num mundo dinâmico e volátil.

Este papel de inovador encontra limites na legislação da administração pública, muito prescritiva, e na cultura da estabilidade do setor público, onde o formalismo e as rotinas de trabalho são muito importantes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do ponto de vista psicológico (afetivo e cognitivo) é muito difícil encontrar uma pessoa que tenha possibilidade de desenvolver todas as competências gerenciais e individuais, pois muitas são contraditórias entre si enquanto lógica ou racionalidade subjetiva. Logo, a disparidade entre elas é esperada na sua aplicação, no campo intelectual e no setor público.

A estrutura da organização pública, sua cultura, seus valores, sua lógica das atividades, seu modelo de gestão e sua estratégia são fatores determinantes das competências necessárias. O resultado da pesquisa bibliográfica aponta neste sentido. A área de interesse da organização deve selecionar o perfil adequado de competências gerenciais e individuais para atingir seus objetivos. Estas competências fazem parte de um modelo de gestão e estes devem estar alinhadas com a estratégia adotada para a implantação das políticas públicas. Isto responde a questão da contextualização das competências, mas não responde sua transitoriedade, dada as necessidades impostas pela mudança do ambiente.

As estratégias organizacionais adotadas devem considerar as competências organizacionais encontradas nas organizações do setor público, bem como o momento político e as diretrizes das políticas públicas. As competências organizacionais por sua vez são dinâmicas e dependem dos modelos de gestão adotados e das transformações do contexto de atuação das organizações. As teorias encontradas explicam, apenas de forma muito ampla, esta passagem entre as estratégias adotadas e as competências organizacionais, dadas as questões temporais e mudanças de contexto.

Outro ponto é: é possível desenvolver competências individuais e gerenciais que se chocam com a estrutura da personalidade das pessoas? Que se chocam com sua história? Que se chocam com seus modelos mentais? Aqui encontramos alguns limites, o da situação e singularidade humanas, ou seja: cada profissional tem suas características individuais. Estes também devem ser levadas em conta quando do estabelecimento das competências. No setor público, os processos de recrutamento e seleção, desenho dos cargos e treinamento e desenvolvimento são feitos de forma padronizada, ou seja: procura-se homogeneizar os profissionais para termos os procedimentos padrões, sendo seguida ou executada de acordo com as regras estabelecidas. Esta seria outra dificuldade encontrada na aplicação dos conceitos de competências nas organizações do setor público.

Para as seguintes perguntas: “quais são minhas habilidades gerenciais?”; “Quais minhas competências individuais e gerenciais?”, Quinn responde: “A capacidade plena como gerente requer mais que mero desenvolvimento de competências; requer a possibilidade de penetrar numa situação, enxergá-la de perspectivas contrastantes e lançar mão de competências antagônicas; com frequência é preciso mesclar competências opostas”. Trabalhar o contexto e suas contradições requer o uso de perspectivas opostas, para o desenvolvimento pessoal e institucional.

Complementando a resposta dada acima, afirmamos que os recursos humanos são sempre produtos inacabados e estão diante de um eterno “tornar-se” (MALVEZZI, 2000). Os profissionais devem aprender com a situação. Os processos de formação profissional e desenvolvimento de competências nunca terminam. São processos de aprendizagem contínua para toda vida profissional. As competências também são transitórias, dependem do contexto.

O setor público, de uma forma geral, busca a perenidade de funções e atividades, características típicas da administração estatal e do modelo burocrático, e ainda temos os fatores de ordem política (interesses de grupos) e de cultura organizacional (valores arraigados de nossa formação administrativa) que tornam ainda mais complexa a utilização do

conceito de competências individuais e gerenciais. Na busca de maior refinamento da utilização dos recursos internos organizacionais, pelo gestor público, cria-se certa descrença em relação à mudança, aos novos conceitos e suas aplicações, e seus resultados. As estratégias organizacionais e num sentido mais amplo, as próprias políticas públicas, deverão fazer um melhor uso dos conceitos de competências, quando da sua concepção e implantação, inclusive no próprio enfrentamento das barreiras citadas acima.

Acreditamos que o setor público possui recursos financeiros, institucionais e humanos; chamados de recursos internos, o desenvolvimento de competências individuais e gerenciais permite um melhor arranjo dos recursos internos das instituições e, por consequência, a obtenção de melhores resultados. Os limites e barreiras encontrados no setor público precisam ser enfrentados, através de novos caminhos, a identificação e o desenvolvimento das competências individuais e gerenciais é uma alternativa.

Encontramos também limites das teorias, nas relações das competências com os modelos organizacionais do setor público, estes são, legais, formais e hierarquizados, e também com o estabelecimento das estratégias de atuação no setor, muito sujeitas a inconstância das políticas públicas.

5. BIBLIOGRAFIA

- BITENCOURT, Claudia e colaboradores. Gestão contemporânea de Pessoas – Novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman.2004.
- BOYATZIS, R. E.; McCLELLAND, D. C. Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*. Washington. V. 67, p 37-44.1982.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Gestão de Competências e gestão de desempenho humano: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15. Jan/Mar 2001.
- DICIONÁRIO ELETRÔNICO HOUAISS da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001, Versão on-line para Windows.
- DUTRA, Joel de Souza. Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 2004
- FLEURY, Maria Tereza Leme (organizadora). As pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente. 2002
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.. Rio de Janeiro: Elsevier,1995.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- _____. Mapas estratégicos: convertendo ativos inatingíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. São Paulo: Artmed. Bookman, 2003.
- MAGALHÃES, S; ROCHA, M. Desenvolvimento de Competências: o futuro agora! *Revista de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo, p 12-14 – Janeiro 1997.
- MALVEZZI, S. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. *Organizações e Sociedade*, v.7, n 17, p. 137-143. Jan/Abril, 2000.
- McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, p. 1-14. Jan, 1973.

- MILLS, J. et al. Competing through competences. Cambridge. Cambridge University Press, 2002.
- NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986. 2ª Edição.
- PARRY, S.B The quest for competences. Training, July, 1996.
- PENROSE, E. The theory of the growth of the firm New York: Oxford University Press. 1959.
- PRAHALAD, C.K; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. Harvard Business Review; Boston, U 68, n° 3, p 79-91. May/June 1990.
- QUINN, Robert E. et ali. Competências Gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. M FLEURY, M.T.; OLIVEIRA Jr, M.M. Gestão estratégica do conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.
- SÃO PAULO. Relatório 2006. Instituto da Criança – Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, 2007.
- ZARIFIAN, P. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.