

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE VENDING  
MACHINES**

**MAPPING OF COMPETENCIES: A STUDY IN A COMPANY OF THE VENDING MACHINES SECTOR**

Bárbara Parnov Machado, Celina Franco Hoffmann, Gilnei Luiz De Moura, Liliane Da Rosa Kiefer e Diego

Eduardo Führ Oliveira

**RESUMO**

A temática que trata sobre competências é alvo de diversos estudos no âmbito organizacional, funcional e individual, no entanto ainda há carência de estudos que abrangem esses três fatores na identificação das competências no ambiente empresarial. Assim, ações que promovam o desenvolvimento mútuo entre a empresa e o indivíduo, que geram troca de conhecimentos, habilidades e experiências no ambiente profissional, apresentam-se como alternativas para superar os desafios dessa realidade. Este trabalho propõe-se mapear as competências de uma empresa de vending machines para a elaboração de uma proposta de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). O método utilizado foi a pesquisa ação em que se utilizou o método de Leme (2009) como modelo de mapeamento de competências. Os resultados elencam as competências organizacionais pertinentes a comprometimento e responsabilidade, espírito de equipe, foco no cliente, visão sistêmica, foco em resultados, liderança, proatividade e relacionamento interpessoal. A proposta resulta na elaboração de um PDI personalizado para a empresa Alfa. Por fim, sugere-se que a empresa dê sequência a aplicação do mapeamento das competências, bem como do PDI com todas as suas filiais a fim de que possa ter um crescimento individual e organizacional.

**Palavras-Chave:** competências, mapeamento de competências, gestão de pessoas, plano de desenvolvimento individual.

**ABSTRACT**

The thematic that deals with competences is the object of several studies in the organizational, functional and individual scope, however there is still a gap of studies that cover these three factors in the identification of competences in the business environment. In this perspective, actions that promote the mutual development between company and individual to create and exchange new applicable of knowledge, skills and experiences in the professional environment, are show as alternatives to overcome the challenges of this reality. This work proposes to map the competencies of company of the vending machines sector to elaborate a proposal for an Individual Development Plan (IDP). The method used was a research-action, also the Leme's method (2009) was definite with theoretical tool to map competencies. The results list the organizational competences pertinent to commitment and responsibility, team spirit, customer focus, systemic vision, focus on results, leadership, proactivity and interpersonal relationship. The proposal results in the development of a personalized IDP for the company Alfa. For the future investigations, it is suggested that the company follow the application of the mapping of competencies and IDP with all its subsidiaries so that it can have an individual and organizational growth.

**Keywords:** competencies, mapping of competencies, people management, individual development plan.

## **Eixo Temático: Gestão Estratégica de Pessoas**

### **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE *VENDING MACHINES***

### **MAPPING OF COMPETENCIES: A STUDY IN A COMPANY OF THE VENDING MACHINES SECTOR**

#### **RESUMO**

A temática que trata sobre competências é alvo de diversos estudos no âmbito organizacional, funcional e individual, no entanto ainda há carência de estudos que abrangem esses três fatores na identificação das competências no ambiente empresarial. Assim, ações que promovam o desenvolvimento mútuo entre a empresa e o indivíduo, que geram troca de conhecimentos, habilidades e experiências no ambiente profissional, apresentam-se como alternativas para superar os desafios dessa realidade. Este trabalho propõe-se mapear as competências de uma empresa de *vending machines* para a elaboração de uma proposta de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). O método utilizado foi a pesquisa ação em que se utilizou o método de Leme (2009) como modelo de mapeamento de competências. Os resultados elencam as competências organizacionais pertinentes a comprometimento e responsabilidade, espírito de equipe, foco no cliente, visão sistêmica, foco em resultados, liderança, proatividade e relacionamento interpessoal. A proposta resulta na elaboração de um PDI personalizado para a empresa Alfa. Por fim, sugere-se que a empresa dê sequência a aplicação do mapeamento das competências, bem como do PDI com todas as suas filiais a fim de que possa ter um crescimento individual e organizacional.

**Palavras-chave:** competências, mapeamento de competências, gestão de pessoas, plano de desenvolvimento individual.

#### **ABSTRACT**

The thematic that deals with competences is the object of several studies in the organizational, functional and individual scope, however there is still a gap of studies that cover these three factors in the identification of competences in the business environment. In this perspective, actions that promote the mutual development between company and individual to create and exchange new applicable of knowledge, skills and experiences in the professional environment, are show as alternatives to overcome the challenges of this reality. This work proposes to map the competencies of company of the vending machines sector to elaborate a proposal for an Individual Development Plan (IDP). The method used was a research-action, also the Leme's method (2009) was definite with theoretical tool to map competencies. The results list the organizational competences pertinent to commitment and responsibility, team spirit, customer focus, systemic vision, focus on results, leadership, proactivity and interpersonal relationship. The proposal results in the development of a personalized IDP for the company Alfa. For the future investigations, it is suggested that the company follow the application of the mapping of competencies and IDP with all its subsidiaries so that it can have an individual and organizational growth.

**Keywords:** competencies, mapping of competencies, people management, individual development plan.

## 1 INTRODUÇÃO

A temática que trata sobre competências é alvo de diversos estudos tanto no âmbito acadêmico como no empresarial, visto que as pressões internas exigem satisfazer um novo conjunto de necessidades como a manutenção da competitividade profissional e desenvolvimento nas organizações (DUTRA, 2008; DUTRA, 2012). As relações entre mercados produtivos trazem à tona a necessidade de repensar as competências individuais e organizacionais para a vantagem competitiva.

Ademais, o alinhamento entre as competências essenciais de uma organização e a sua estratégia são amplamente investigados, contudo ainda é algo difícil de ser operacionalizado na prática (PORTO; PASSOS; FIGUEIREDO, 2017). Assim, compreender as competências da organização e de seus colaboradores e promover ações para o seu desenvolvimento tornam-se fundamentais para encarar as transformações nas relações de trabalho.

O mapeamento de competências pode diminuir esse *gap* existente entre as competências presentes na empresa e aquelas necessárias para o conteúdo de sua estratégia (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Faiad et al. (2012), corrobora com o pensamento de Dutra (2008), ao enfatizar que as competências identificadas devem estar alinhadas à estratégia organizacional, ou seja, construídas a partir de um cenário ideal para a organização, não se atendo apenas ao presente, de modo que sua relevância não se perca ao longo dos anos. Para garantir essa visão de futuro, Brandão e Bahry (2005) indicam revisões nas descrições dos comportamentos e, se necessário, atualizações.

Portanto, o mapeamento de competências pode identificar os *gaps* existentes, em nível organizacional, por função e individual, com o propósito da realização de ações corretivas, bem como para a análise do seu destino nas ações de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, desenvolvimento, recompensa e reconhecimento (BRANDÃO; BAHRY, 2005; DUTRA, 2008; FAIAD et al., 2012).

Ademais, a interface entre conhecimento e inovações tecnológicas é preponderante nas organizações e de constante transformação, a evolução do conhecimento com o passar do tempo é cada vez mais rápida. Assim, Bitencourt (2010, p. 88) observa que “[...] por mais brilhantes e competentes que sejam os empregados recém-contratados, suas competências podem entrar em processo de obsolescência se não forem constantemente atualizadas”. A partir disso, torna-se importante o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, o que leva a crer que o desenvolvimento de competências pressupõe a conciliação entre as expectativas da empresa e das pessoas, ou seja, que ela esteja baseada no critério da individualidade, quanto à identificação de deficiências individuais, efetividade das ações de desenvolvimento e, por fim, adequação dessas ações (DUTRA, 2008).

O presente estudo é proveniente de uma demanda da empresa, denominada Alfa, devido à preservação da respectiva identidade, que teve interesse em conhecer as competências de seus colaboradores. O propósito central do presente estudo consiste em mapear as competências de uma empresa de *vending machines* localizada na cidade de Santa Maria/RS para a elaboração de uma proposta de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para seus colaboradores. Especificamente almeja: (a) identificar as competências essenciais da empresa, (b) identificar as competências por função presentes na empresa; (c) avaliar as competências dos colaboradores da empresa; e (d) estruturar um Plano de Desenvolvimento Individual com foco em competências.

É importante ressaltar que essa empresa foi singularizada a partir de um processo de incubação da Universidade Federal de Santa Maria e destaca-se no ramo de *vending machines* ao comercializar máquinas de café e os insumos para as mesmas, bem como apresenta filiais no estado do Rio Grande do Sul e em São Paulo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPETÊNCIAS: HITÓRICO E PRINCIPAIS CONCEITOS

O debate sobre a maneira de gerir as pessoas teve resultados positivos, conforme Dutra (2012), a partir da década de 90 as organizações repensaram conceitos e ferramentas de gestão, dentre eles a competência. Durante os anos 70, 80 e 90 psicólogos e administradores ao redor do mundo deram início a pesquisas sobre competência com a finalidade de analisar sua relação com as organizações. As vertentes originárias dessas discussões consistem entre elas: a americana, a francesa e a brasileira.

Fleury e Fleury (2001) relatam o texto “*Testing for competence rather than intelligence*” de McClelland, publicado em 1973, como um marco para os debates acerca do fenômeno competência no contexto organizacional nos Estados Unidos. McClelland (1973), em resposta aos testes de inteligência utilizados para admissão em diversas organizações, definiu como uma pessoa competente, aquela que atua com *performance* superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Nesse sentido, os precursores da corrente americana sobre o tema, McClelland, Richard Boyatzis e Spencer e Spencer, conceituam competência como um conjunto de qualificações profissionais (*underlying characteristics*) baseado na *performance* com foco nas necessidades dos cargos e tarefas (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2008).

A perspectiva francesa, em seus estudos não se baseou apenas na qualificação profissional, mas também nas transformações do meio laboral. Para Fleury e Fleury (2001), o pesquisador Zarifian ressalta a importância das organizações adotarem o conceito de competência com base em três justificativas: imprevisibilidade no mundo dos negócios; comunicação para estar de acordo com os objetivos organizacionais; e serviço para atender os clientes externos e internos. Assim, um profissional com desempenho superior é aquele que sabe agir com competência e sabe administrar situações oriundas de um ambiente complexo e movido a incertezas (LE BOTERF, 2003).

Sob essa ótica, as teorias americanas e francesas são complementares, na medida em que uma visa à qualificação para execução do cargo e a outra os saberes que um indivíduo necessita ter para lidar com as mudanças que atingem as organizações. Essa integração é utilizada por autores brasileiros como Fleury e Fleury (2001), Bitencourt (2001), Ruas (2001), Dutra (2008) e Leme (2009) que apresentam o conceito de competência vinculado às dimensões da organização, da função e do indivíduo.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) associam o fator de entrega de valor à competência ao definir seu significado como: “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”.

Em outra abordagem, Ruas (2001) discorre o termo competência em concordância com o trabalho de autores franceses, como Le Boterf. O autor a definiu em três elementos: Conhecimentos (saber); Habilidades (saber fazer); e Atitudes (saber ser/agir). Enquanto, Bitencourt (2001) realizou uma análise dos conceitos empregados à competência e, assim, definiu o seu significado para o tema com um estudo voltado ao âmbito gerencial. Para a autora, a competência está atrelada a questões processuais da formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos gerentes, por meio da sua interação com os demais colaboradores, em busca da qualificação a fim de agregar um valor maior tanto para a organização quanto para a sociedade.

Dutra (2008), por sua vez, em seus estudos apropria-se das ideologias das escolas americanas e europeias para a formulação do significado de competência. Para ele, esse termo

está fundado no processo de entrega, em que de um lado os indivíduos são transformadores de conhecimentos, habilidades e atitudes (*input*) a fim de agregar valor à organização (*output*).

Por fim, Leme (2009) desenvolveu o desdobramento do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), o autor classificou as competências em técnicas – tudo o que um profissional precisa saber, como idiomas, ferramentas e sistemas de informação, para desempenhar sua função e ser especialista tecnicamente e comportamentais – tudo o que um profissional precisa demonstrar para ter um desempenho superior e impactar nos resultados da empresa para garantir sua vantagem competitiva, ou seja, são características como criatividade, foco no cliente, proatividade e foco em resultados.

Desse modo, constata-se um avanço na construção do conceito de competência, com uma definição não mais referente a um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes previstas em documentos e descrições de cargos, nem como sua transformação em saberes aplicados no ambiente organizacional, mas sim como a capacidade dos indivíduos de integrar, mobilizar e aplicar esses conhecimentos e habilidades num cenário permeado por incertezas.

## 2.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento de competência surge como uma alternativa para eliminar o *gap* de competências entre o necessário e o que se já se tem na empresa. Essa ferramenta busca identificar as competências já existentes na organização e as ideais para o alcance dos objetivos organizacionais e, em consequência, auxiliar o planejamento de práticas da área de pessoas como seleção, desenvolvimento, remuneração, bem como de sucessão e carreira (BRANDÃO; BAHRY, 2005; LEME, 2009).

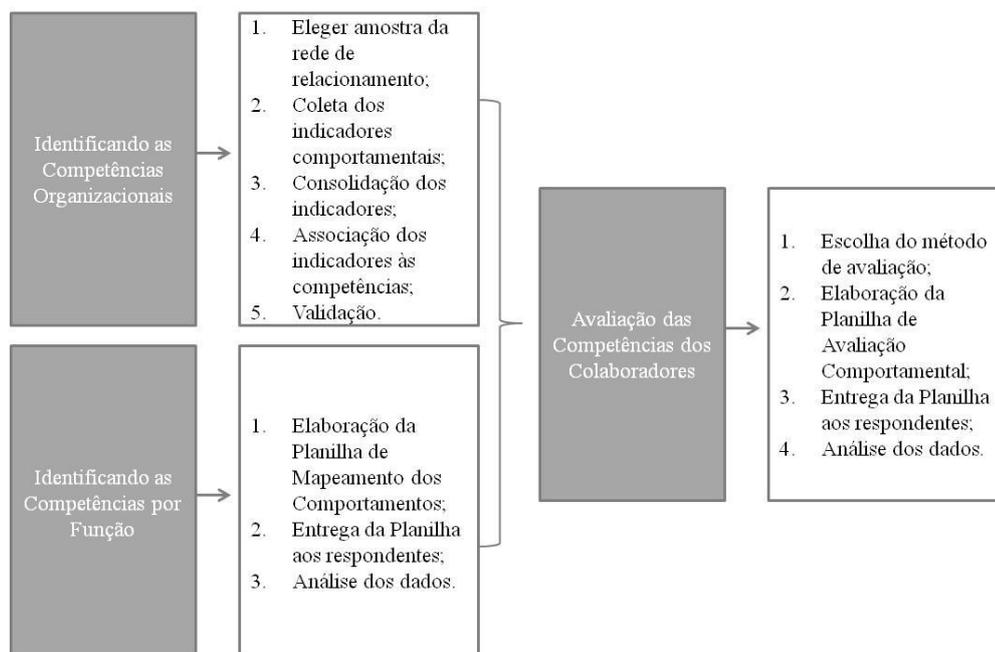
A partir da estratégia organizacional, é preciso sensibilizar os colaboradores acerca do mapeamento de competências. Na visão de Lapolli (2010), esse momento envolve a comunicação sobre o objetivo da ferramenta, sua importância e finalidade, além das instruções de cada fase e a função de cada pessoa nelas. Na sequência, ocorre a identificação das competências organizacionais e das funções.

A descrição das competências visa os comportamentos dos indivíduos nas organizações, uma competência deve estar associada a um conjunto de ações das pessoas que permitem alcançar um bom desempenho na realização das tarefas para o alcance dos objetivos organizacionais (Faiad et al., 2012).

Dutra (2008) indica que a comunicação das expectativas das empresas em relação às pessoas deve ser expressa de maneira clara; a identificação das competências precisa ser um processo construído coletivamente a fim de expressar a cultura da empresa; e a descrição das diversas competências deve estar alinhada entre si, pois uma mesma pessoa está sendo avaliada por competências e por diferentes perspectivas.

Ao tratar-se de métodos de mapeamento de competências, destaca-se o elaborado por Leme (2009), pois é uma ferramenta que permite a aplicabilidade a todos os modelos de empresas, bem como a sua acessibilidade na utilização de recursos próprios. A Figura 1 apresenta as etapas para a aplicação do método elaborado pelo autor.

Figura 1 - Etapas da implementação do Inventário Comportamental



Fonte: elaborada pelos autores a partir de Leme (2009).

O primeiro passo, de acordo com Leme (2009), é identificar as competências da organização, para isso é necessário passar por cinco etapas, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Etapa e descrição para a identificação das competências organizacionais

Etapa	Descrição
<b>Eleger amostra da rede de relacionamento</b>	Escolher os colaboradores que participarão da identificação das competências organizacionais. Se a empresa tiver menos de 20 colaboradores pode se aplicar com todos, para empresas grandes escolher pessoas de cada função.
<b>Coletar os indicadores</b>	Separar a amostra de participantes para a aplicação da ferramenta Gosto/Não gosto/ O ideal seria que tem como objetivo extrair os indicadores dos colaboradores.
<b>Consolidar os indicadores</b>	Escrever os indicadores no infinitivo, de forma afirmativa, no sentido ideal para a organização, bem como eliminar as frases duplicados ou de mesmo sentido e separar quando tiver mais de um indicador na mesma frase.
<b>Associar as competências aos indicadores</b>	Descrever as competências e associar cada indicador a elas.
<b>Validar as competências</b>	Analisar as competências em conjunto com os responsáveis da empresa, tendo em vista a Missão, Visão, Valores e Estratégia (MVVE) da organização.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Leme (2009).

Pode-se verificar nos dados apresentados que é possível identificar as competências da organização com o auxílio dos colaboradores de todas as funções da empresa e seguir para a próxima etapa do mapeamento, as competências por função. Para a identificação das competências por função, Leme (2009) sugere a elaboração da Planilha de Mapeamento de Comportamentos, a entrega da mesma aos respondentes e, por fim, a análise dos dados.

A última etapa é compreender as competências individuais dos colaboradores. Para isso, Leme (2009) aplica a avaliação com foco em competências. Assim, é possível analisar as

competências individuais de acordo com o Nível de Competências do Colaborador para a Função (NCCf) e do Nível de Competências do Colaborar para a Organização (NCCo). Essa avaliação pode auxiliar na identificação dos *gaps* dos indivíduos com a organização e com a sua função para traçar planos de ação aos comportamentos que tiveram valor baixo e potencializar aqueles com notas altas.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A primeira etapa para o desenvolvimento das pessoas é a identificação da lacuna entre as competências já presentes nos colaboradores e as que o seu cargo necessita (BITENCOURT, 2010). Nesse sentido, Bündchen e Silva (2005) elaboraram uma proposta de desenvolvimento de competências que consiste em duas etapas: o mapeamento e a implementação. No mapeamento é necessário identificar as competências presentes pelos colaboradores com uma autoavaliação e a visão de seu superior imediato. Enquanto a implementação levanta as opções de aprendizagem disponíveis que tem o papel de sistematizar os dados oriundos do mapeamento, capacitando as pessoas em função das necessidades apontadas.

Santos et al. (2011) sugerem a adoção de um Plano de Desenvolvimento Individual pelos colaboradores com objetivo especificar as competências a serem desenvolvidas, definir as metas a serem alcançadas, analisar os indicadores dos *gaps* identificados e propor ações de desenvolvimento. Desta forma, propuseram quatro etapas: identificação das competências organizacionais; identificação dos perfis de competências por grupos de atividades; mapeamento das necessidades de desenvolvimento; e consolidação do plano de desenvolvimento.

Desse modo, Tamkin, Barber e Hirsh (1995) definem o PDI como um plano de desenvolvimento claro para o indivíduo a partir de ações formais e informais de treinamentos, além de ressaltarem o papel do colaborador como responsável principal do plano e a área de gestão de pessoas e os gerentes por acompanhá-lo. As etapas de um Plano de Desenvolvimento Individual constituem a identificação das competências; avaliação das competências; implementação de ações de desenvolvimento e, por último, acompanhamento e avaliação delas, em que os colaboradores e gestores ou a área de gestão de pessoas apresentam responsabilidades fundamentais para garantir a efetividade de todo o processo (TAMKIN; BARBER; HIRSH, 1995; SANTOS et al., 2011).

## 3 MÉTODO

O estudo que originou este artigo parte de uma pesquisa ação, que por meio de embasamento empírico busca resolver um problema coletivo mediante o envolvimento dos pesquisadores e participantes representativos da situação em questão, de forma colaborativa (THIOLLENT, 1999).

A iniciativa dos representantes da empresa do setor de *vending machines* em conjunto com os autores do presente artigo teve como intuito mapear as competências organizacionais, funcionais e individuais para a elaboração de uma proposta de PDI, favorecendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Nesse sentido, o trabalho realizado partiu de um senso de colaboração entre pesquisadores e participantes por meio de pesquisa ação com devolução dos dados e posterior elaboração de um Plano de Ação, no caso, o PDI. Adicionalmente, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso (YIN, 2015), com finalidade descritiva que apresenta como principal intuito descrever as características de determinado fenômeno, bem como de uma população, contudo sem manipulá-lo (GIL, 2011).

Quanto à abordagem utilizou-se a abordagem qualitativa para aspectos da compreensão do objeto de estudo, definição e validações de etapas e para a identificação das competências organizacionais, bem como a quantitativa para algumas aplicações do instrumento de Leme (2009) para o mapeamento das competências por função e individuais.

O presente trabalho foi desenvolvido na Matriz de uma empresa do ramo de *vending machine* localizada na cidade de Santa Maria/RS, e teve a participação de todos os colaboradores. A estrutura da matriz da empresa, no momento do estudo, constitui-se de duas grandes áreas: Central de negócio (CN) composta pelas funções Atendimento, Marketing e Vendas, Central Operacional e Central Técnica, bem como a Central Administrativo (CA) que apresenta as funções Contas a Pagar, Contas a Receber e Recursos Humanos. A coleta de dados compreendeu o período entre os meses de agosto até novembro de 2017, incluíram a análise documental; observação participante; e contato direto com os gerentes, que se caracteriza como entrevistas informais;

A análise documental incluiu a leitura de documentos como a análise e descrição de cargos e planejamento estratégico de cada área da empresa. A observação participante foi viabilizada devida a possibilidade de se estar presente no ambiente da empresa, o que permitiu presenciar a realidade de trabalho e pela convivência com os demais colaboradores. As entrevistas foram realizadas de maneira informal com dois gestores das centrais de negócios e administrativa. Esses momentos permitiram trocas de informações a respeito das necessidades da empresa e na definição de cada processo do estudo. Ademais, elas auxiliaram na validação das competências organizacionais, por função e individuais, além da proposta do PDI.

Por fim, para o mapeamento de competências utilizou-se o método elaborado por Leme (2009) por melhor se adequar as características da empresa, visto a sua abrangência e rápida aplicabilidade. A ferramenta foi aplicada a todos os colaboradores, 17 alocados na matriz da empresa. O estudo compreende duas grandes etapas, uma a respeito do mapeamento de competência e outra que consistiu em uma proposta de um PDI.

A análise dos dados ocorreu de maneira interpretativa no que se refere aos dados qualitativos e por meio de cálculos estatísticos na perspectiva quantitativa. Ressalta-se que cada etapa passou pela validação dos gestores da Central de Negócios e da Central Administrativa da empresa a fim de garantir que as competências mapeadas estavam condizentes com a realidade organizacional. Durante o processo, utilizou-se o *software* Nvivo para agrupamento das principais informações para posterior desenvolvimento de uma nuvem de palavras a fim de obter uma apresentação visual dos comportamentos apontados como “Gosto” na identificação das competências organizacionais.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

As competências organizacionais, funcionais e individuais foram mapeadas conforme o método de Leme (2009). A seção divide-se nas etapas propostas pelo autor: (a) identificação das competências da organização; (b) identificação das competências por função; e (c) avaliação por competências. Por fim, apresenta-se o PDI elaborado para a empresa Alfa.

### **4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO**

A identificação das competências da organização obteve-se a partir da atividade “gosto/não gosto/o ideal seria” de Leme (2009). Assim, identificou-se oito competências essenciais para a empresa Alfa, cada uma com uma definição como demonstra o Quadro 2.

Além disso, obteve-se, ao todo, 248 indicadores: 103 classificados como “gosto”, 82 “não gosto” e 63 “o ideal seria”. Após a realização dos demais procedimentos de adequação,

foram identificados 141 indicadores das competências organizacionais definidas e, por fim, com a validação dos gestores da CN e CA, 72 comportamentos.

Quadro 2 - Competências da empresa Alfa e sua definição

Competências	Definição
<b>Comprometimento e responsabilidade</b>	Realizar as atividades que a função exige com competência e dedicação, cumprindo todos os prazos em prol do bom andamento dos processos da empresa.
<b>Espírito de equipe</b>	Trabalhar com todas as pessoas auxiliando em seu desenvolvimento pessoal e profissional a fim de alcançar os objetivos organizacionais de maneira colaborativa.
<b>Foco no cliente</b>	Identificar e atender as necessidades e os desejos dos clientes com excelência, buscando a sua satisfação e a aproximação da relação empresa e cliente.
<b>Visão sistêmica</b>	Ter a visão da empresa como um todo, saber que seu papel nela é fundamental, bem compreender a interdependência das áreas, analisando o impacto de suas ações nelas.
<b>Foco em resultados</b>	Realizar as atividades da empresa com eficiência tendo em mente sua missão e seus objetivos a fim de alcançar a sua visão.
<b>Liderança</b>	Apresentar um conjunto de características como flexibilidade e ética, bem habilidade de motivar e instigar as pessoas a fim de ser um exemplo para os colegas no ambiente de trabalho.
<b>Proatividade</b>	Buscar a antecipação e responsabilização das ações frente a situações impostas pelo ambiente, visando realizar as atividades de modo a fazer a diferença.
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Interagir com os colegas de trabalho de maneira amigável e empática mantendo um clima agradável, alegre e estimulador na empresa.

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 3 demonstra as competências com os seus indicadores.

Quadro 3 - Indicadores das competências da empresa Alfa.

(continua)

Competências	Indicadores
Comprometimento e responsabilidade	Ser profissional no ambiente de trabalho; Ser organizado no ambiente de trabalho; Ser competente e dedicado na realização de seu trabalho; Demonstrar vontade na realização das atividades; Ter pontualidade com os horários definidos; Cumprir os prazos estabelecidos; Responder de maneira rápida e precisa os meios de comunicação da empresa; Evitar conversas paralelas que atrapalhem a concentração dos colegas; Assumir responsabilidades; e Sentir-se parte da empresa, gostando de estar nela.
Espírito de equipe	Acolher os colegas de trabalho; Demonstrar disponibilidade para tirar dúvidas dos colegas de trabalho; Ajudar os colegas de trabalho sempre que possível; Pedir ajuda aos colegas de trabalho quando necessário; Ser verdadeiro no ambiente de trabalho; Ter confiança no trabalho dos colegas; Ser paciente com os colegas de trabalhos; Ser compreensivo com os erros dos colegas de trabalho; Compartilhar conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho; Ser consciente que o trabalho do outro depende de sua atividade; e Compartilhar suas conquistas com os colegas de trabalho.
Foco no cliente	Tratar o atendimento ao cliente como prioridade; Ser cortês com os clientes; Comunicar-se de maneira clara e objetiva com os clientes; Transmitir confiança no atendimento ao cliente; Saber lidar com os diferentes perfis de clientes, inclusive com as reclamações; Resolver os problemas dos clientes com rapidez e comprometimento; e Buscar a satisfação do cliente com a excelência no atendimento.
Visão sistêmica	Ter noção de todas as áreas da empresa; Repassar as informações para os setores certos; Comunicar informações pertinentes e ações específicas a todos os setores da empresa; Ver suas atividades e tarefas como elementos que fazem parte de um todo; Perceber o impacto de seu trabalho nas atividades dos colegas; Estar alinhado aos valores e objetivos organizacionais; e Trabalhar conforme os objetivos da empresa.

(conclusão)

Foco em resultados	Ter clareza sobre os papéis de seu trabalho; Ter conhecimento na área em que atua; Ser atento e ágil na realização de suas atividades; Ser capaz de resolver os problemas do dia a dia com rapidez e excelência; Realizar os processos de acordo com os padrões estabelecidos, evitando erros; Ser eficiente na realização das atividades; Planejar as atividades com foco na missão e visão da empresa; Estabelecer prazos e metas para realização das atividades; Alcançar as metas estabelecidas; Ter capacidade de adaptação às mudanças que ocorrem na empresa; e Compreender o impacto de seu trabalho nos resultados da empresa.
Liderança	Tratar os colegas de trabalho de maneira horizontal; Ser exemplo positivo para os colegas de trabalho; Instigar os colegas de trabalho na realização de suas tarefas; Saber lidar com situações de pressão; Demonstrar preocupação com o bem estar dos colegas de trabalho; Demonstrar abertura para ouvir novas ideias dos colegas de trabalho; Dar feedbacks de maneira correta, com sugestões de melhoria; Reconhecer os colegas de trabalho quando realizam uma atividade de maneira correta ou superam as expectativas; e Participar da comemoração das conquistas dos colegas de trabalho.
Proatividade	Ser ativo no ambiente de trabalho; Demonstrar autonomia na realização das atividades; Buscar fazer a diferença na realização de suas atividades; Buscar conhecimento sobre a sua área, contribuindo com melhorias para a empresa; Dar sugestões criativas e inovadoras para a realização das atividades, procurando melhorias nos processos; Ajudar em melhorias para os processos da empresa; Informar os problemas, trazendo soluções; Perguntar se o colega de trabalho precisa de ajuda; e Buscar crescer em cima dos feedbacks recebidos.
Relacionamento interpessoal	Ser cortês com os colegas de trabalho; Tratar com igualdade os colegas de trabalho; Respeitar as opiniões dos colegas de trabalho; Ser empático com os colegas de trabalho, se colocando no lugar do outro; Ter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas de forma respeitosa; Demonstrar bom humor no ambiente de trabalho; Interagir com os colegas de trabalho; e Manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.

Fonte: dados da pesquisa.

As palavras que obtiveram maior frequência nas respostas dos colaboradores em relação ao que eles gostam em sua rede de relacionamentos podem ser vistas na Figura 2.

Figura 2 - Nuvem de palavras: comportamentos que “gosto”



Fonte: dados da pesquisa.

As palavras “equipe” e “ajuda” relacionam-se com a competência Espírito de equipe, em que somando, aparecem 14 vezes nas respostas. Essa frequência pode se justificar pela empresa propiciar atividades de integração entre os funcionários. As demais competências

mais frequentes distribuem-se da seguinte forma: Foco no Cliente (atendimento), Comprometimento e Responsabilidade (comprometimento), Foco em Resultados (conhecimento), Relacionamento interpessoal (amizade) e Liderança (motivação).

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR FUNÇÃO

Com as competências organizacionais, a próxima etapa é sobre quanto dessas competências são necessárias para o desenvolvimento das atividades de cada função. Ela tem como propósito identificar as competências funcionais ao analisar os indicadores descritos de “Não se aplica” a “Muito Forte” pelos colaboradores como proposto por Leme (2009).

As Tabelas 1 e 2 mostra a relação do número de indicadores de competências organizacionais com o número de indicadores por função e o Nível de Competência por Função (NCF) dos setores pertinentes à CN e CA. O NFC obteve-se a partir do peso do indicador em relação a quantidade de indicadores marcados como “Forte” ou “Muito Forte” para a função.

Tabela 1 - Número de indicadores e Nível de Competência por Função: Central de Negócios

Competência	Nº	Nº de Indicadores por função/NCF							
		Atendimento		Marketing e Vendas		Central Operacional		Central Técnica	
<b>Comprometimento e Responsabilidade</b>	<b>10</b>	10	5,00	9	4,50	10	5,00	10	5,00
<b>Espírito de equipe</b>	<b>11</b>	11	5,00	11	5,00	11	5,00	11	5,00
<b>Foco no cliente</b>	<b>7</b>	7	5,00	7	5,00	2	1,43	7	5,00
<b>Foco em resultados</b>	<b>11</b>	10	4,55	10	4,55	11	5,00	10	4,55
<b>Liderança</b>	<b>9</b>	9	5,00	9	5,00	9	5,00	9	5,00
<b>Proatividade</b>	<b>9</b>	9	5,00	9	5,00	9	5,00	9	5,00
<b>Relacionamento interpessoal</b>	<b>8</b>	8	5,00	8	5,00	8	5,00	8	5,00
<b>Visão sistêmica</b>	<b>7</b>	7	5,00	7	5,00	7	5,00	7	5,00

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que a principal diferença entre as funções da CN encontra-se em “Foco no cliente”, visto que todas as funções apresentam número máximo de comportamentos dessa competência, com exceção da Central Operacional. Isso se deve, a essa função lidar diretamente com os fornecedores e não com os clientes.

Tabela 2 - Número de indicadores e Nível de Competência por Função: Central Administrativa

Competência	Nº	Nº de Indicadores por função/NCF					
		Contas a Receber		Contas a Pagar		Recursos Humanos	
<b>Comprometimento e Responsabilidade</b>	<b>10</b>	10	5,00	10	5,00	10	5,00
<b>Espírito de equipe</b>	<b>11</b>	10	4,55	10	4,55	10	4,55
<b>Foco no cliente</b>	<b>7</b>	7	5,00	1	0,71	1	0,71
<b>Foco em resultados</b>	<b>11</b>	11	5,00	10	4,55	10	4,55
<b>Liderança</b>	<b>9</b>	9	5,00	9	5,00	9	5,00
<b>Proatividade</b>	<b>9</b>	9	5,00	9	5,00	9	5,00
<b>Relacionamento interpessoal</b>	<b>8</b>	8	5,00	8	5,00	8	5,00
<b>Visão sistêmica</b>	<b>7</b>	7	5,00	7	5,00	7	5,00

Fonte: dados da pesquisa.

Diferentemente da Central de Negócios, observa-se na Tabela 2 que a CA apresenta os menos comportamentos relacionados ao “Foco no cliente” exceto pela função “Contas a Receber”. Isso acontece, devido aos colaboradores pertencentes a essa função terem contato direto com as atividades financeiras e administrativas associadas aos clientes.

### 4.3 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA

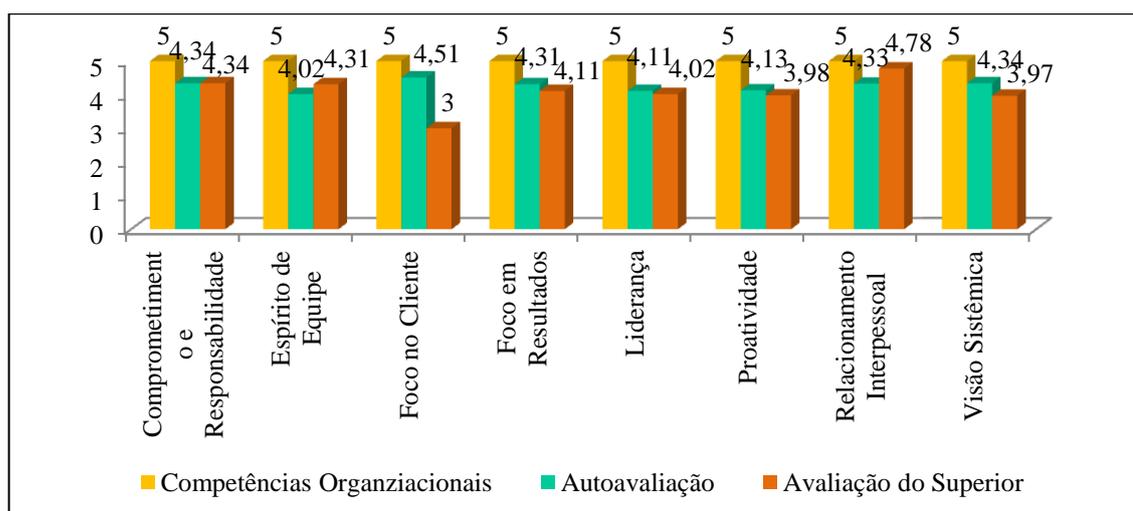
A avaliação dos colaboradores objetiva-se a identificar as competências individuais, analisando os indicadores descritos de 1 (Nunca) a 5 (Todas às vezes). Obtiveram-se os pontos a desenvolver e que podem ser potencializados nos colaboradores da empresa em relação ao Nível de Competências Organizacionais e ao Nível de Competências por Função a partir de uma avaliação 180°, que o superior avalia o subordinado e este faz sua autoavaliação.

As análises são apresentadas de duas formas, a primeira por figuras que constam o Nível de Competências da Organização, Autoavaliação dos colaboradores e Avaliação do Superior e a segunda por meio de uma tabela com a média e o desvio padrão das respostas. Ambas as maneiras mostram os dados, de forma geral, da CA e CN. A Figura 3 apresenta os dados da avaliação dos colaboradores da Central Administrativa.

Percebe-se no gráfico, que na autoavaliação o Nível de Competência do Colaborador varia de 4,02 (Espírito de Equipe) a 4,51 (Foco no Cliente), enquanto na avaliação do superior vai de 3 (Foco no Cliente) a 4,78 (Relacionamento Interpessoal). Ademais, a competência “Foco no cliente” teve maior diferença entre a avaliação do colaborador e a do superior, de 1,51. Isso pode se justificar devido ao fato das funções Contas a Pagar e Recursos Humanos exigirem menores níveis de foco no cliente em relação a Contas a Receber.

Nota-se ainda, que a competência “Comprometimento e responsabilidade” apresenta nível igual em relação à autoavaliação e ao de seu superior com 4,34. Verifica-se que tanto de acordo com os colaboradores, quanto pelo gestor eles realizam muitas vezes as suas atividades na empresa com comprometimento e responsabilidade.

Figura 3 - Resultado da avaliação por competências da Central Administrativa

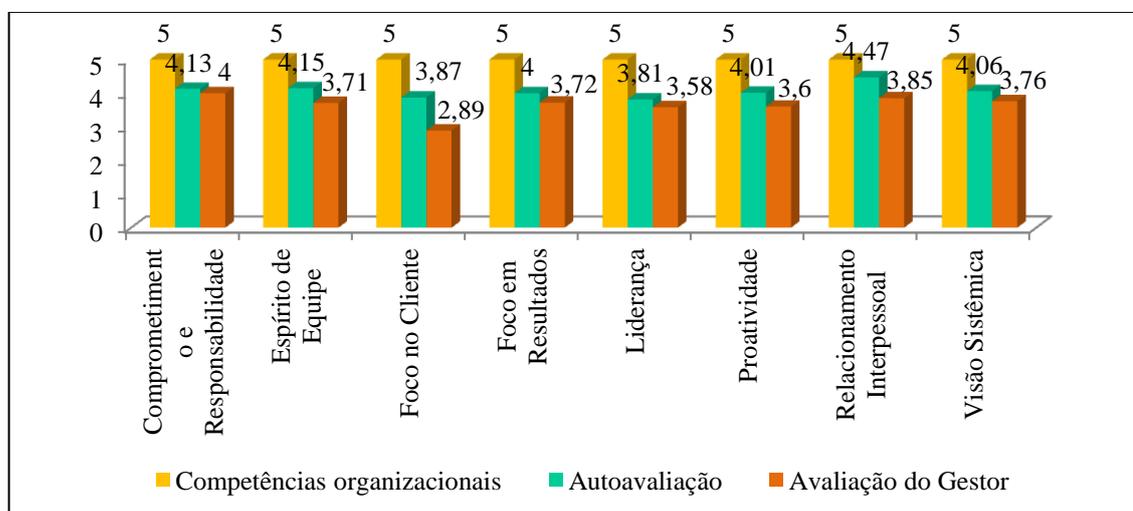


Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 4 refere-se aos dados da avaliação da CN, em que se observa na autoavaliação a média geral atribuída varia de “Muitas vezes”, 3,81 (Liderança), a “Todas às vezes”, 4,47 (Relacionamento Interpessoal). No tange à avaliação do superior a nota distribui-

se em “Com frequência” agir de acordo com “Foco no cliente”, 2,89 a “Muitas vezes” com “Comprometimento e responsabilidade”, 4.

Figura 4 - Resultado da avaliação por competência da Central de Negócios



Fonte: dados da pesquisa.

A competência “Foco no cliente” demonstra a maior diferença entre as respostas do superior e dos colaboradores. Isso se deve a estrutura organizacional da CN que possui áreas como a Central Comercial e Central Técnica que necessitam de um nível maior da competência, em relação a Central Operacional a qual lida diretamente com os fornecedores.

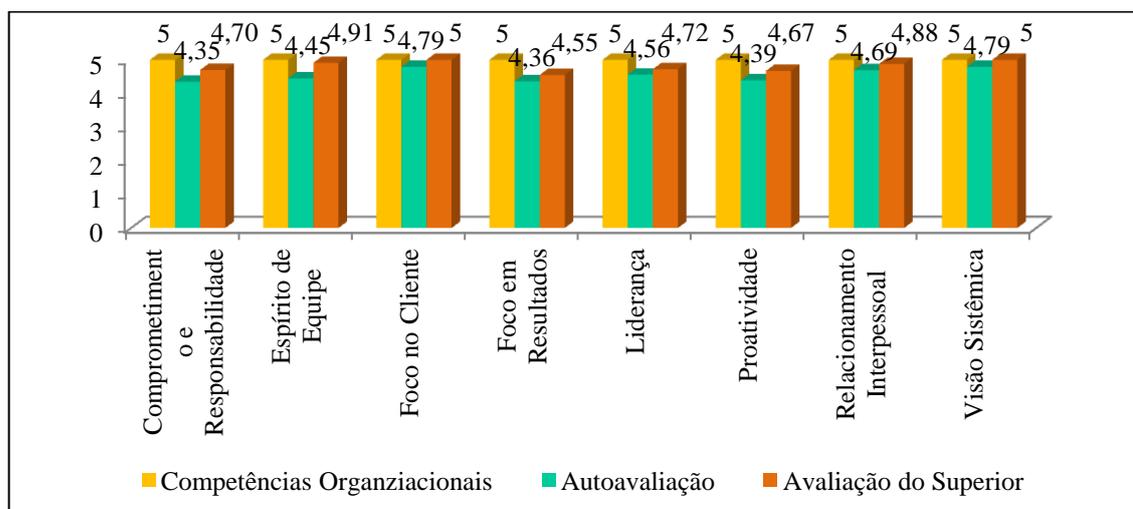
Destaca-se também a competência “Liderança” como a que apresenta o menor nível na autoavaliação. Esse resultado pode estar correlacionado ao fato da CN apresentar um maior número de estagiários em comparação a CA e, assim, a função não exigir altos níveis de comportamentos como instigar e dar *feedback* com sugestões de melhoria aos colegas.

Por outro lado, ressalta-se que esse resultado permanece positivo, visto que os colaboradores agem “Muitas vezes” com liderança, contudo atividades podem ser realizadas a fim de instigar esse comportamento desde o período de estagiário e, assim, desenvolver o colaborador e motivá-lo a atingir maiores cargos. Ações como assumir maiores responsabilidades em projetos e atividades de sua função, bem como de treinamentos sobre liderança oferecidos pela organização são alguns exemplos.

A Figura 5 demonstra os resultados da avaliação por competência dos gestores da CN e CA. Infere-se que os níveis de competências em relação à avaliação do superior variam de 4,55 (Foco em resultados) a 5,00 (Visão sistêmica e Comprometimento e responsabilidade) e a dos gestores de 4,35 (Comprometimento e responsabilidade) a 4,79 (Visão sistêmica). Dessa maneira, percebe-se que os gestores da CN e da CA agem “Muitas vezes” a “Todas às vezes” de acordo com as competências organizacionais.

Ressalta-se que as competências “Visão sistêmica” e “Comprometimento e responsabilidade” foram avaliadas com notas máximas pelo superior. Esse resultado revela-se como algo positivo para aos gestores, pois para a realização de suas atividades diárias necessitam unir a dedicação e cumprimento dos prazos com a visão geral da empresa e análise do impacto de sua função nas demais áreas.

Figura 5 - Resultado da avaliação por competência dos gestores



Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 3 sintetiza os resultados da avaliação por competências, com a média e o desvio padrão, para melhor visualizar as respostas em relação à autoavaliação e a avaliação do superior da CA e CN, incluindo os dados dos seus gestores.

Tabela 3 - Média e desvio padrão da Avaliação por Competência

Competência	Central Administrativa				Central de Negócios			
	Autoavaliação		Avaliação do Superior		Autoavaliação		Avaliação do Superior	
	Média	$\sigma$	Média	$\sigma$	Média	$\sigma$	Média	$\sigma$
Comprometimento e Responsabilidade	4,37	0,66	4,42	0,79	4,14	0,77	<b>4,07</b>	<b>0,66</b>
Espírito de Equipe	<b>4,11</b>	<b>1,05</b>	4,39	0,84	4,17	1,01	3,84	0,66
Foco no Cliente	4,60	0,66	<b>3,33</b>	<b>1,72</b>	3,94	<b>1,11</b>	3,10	<b>1,94</b>
Foco em Resultados	4,32	0,77	4,18	0,88	4,04	0,89	3,80	0,71
Liderança	4,19	0,91	4,13	0,95	3,89	0,98	3,70	0,84
Proatividade	4,17	0,95	4,06	1,05	4,06	0,86	3,71	0,74
Relacionamento Interpessoal	<b>4,40</b>	<b>0,76</b>	<b>4,77</b>	<b>0,52</b>	<b>4,49</b>	<b>0,69</b>	3,96	0,68
Visão Sistêmica	4,45	0,92	4,14	1,07	4,11	0,79	3,89	0,73

Fonte: dados da pesquisa.

As competências “Espírito de equipe” e “Relacionamento interpessoal” para a CA, “Relacionamento interpessoal” e “Comprometimento e responsabilidade” para a CN, destacam-se como competências de seus colaboradores. Embora a competência “Foco no cliente” apresente divergência de resposta, com um desvio padrão considerado alto, ou seja, maior que 1, tanto para a CA (Avaliação do Superior: 1,72) quanto para a CN (Autoavaliação: 1,11 e Avaliação do Superior: 1,94) ainda pode representar um resultado positivo, visto que ambas apresentam funções que não necessitam de altos níveis dessa competência.

#### 4.4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

O Plano de Desenvolvimento Individual da Empresa Alfa tem como foco as competências mapeadas. Essa ferramenta apresenta como intuito propor ações de

desenvolvimento para os colaboradores da empresa a partir de seus objetivos profissionais e pessoais, bem como de suas competências.

A aplicação do PDI foi realizada após a identificação das competências da empresa e da avaliação dos colaboradores com a finalidade de verificar os seus pontos fortes e pontos a melhorar. Essas etapas servem de embasamento para as pessoas refletirem sobre os seus comportamentos no ambiente de trabalho e, assim, auxiliar o preenchimento e estabelecimento de planos de ação. O Quadro 4 demonstra as etapas para o preenchimento do PDI elaborada para a empresa.

Quadro 4 - Etapa e a sua definição para o preenchimento do PDI

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
<b>Primeira reunião do colaborador com o RH</b>	O RH deve demonstrar os dados da avaliação por competências dos colaboradores e auxiliá-los na construção de seu PDI por meio de uma reunião no início de sua aplicação realizada na empresa.
<b>Preenchimento e acompanhamento da planilha do PDI</b>	Os colaboradores devem preencher os dados presentes na planilha, bem como acompanhar as suas ações de desenvolvimento sempre que necessário.
<b>Envio da Planilha do PDI para o RH</b>	O RH deve enviar um e-mail aos colaboradores avisando o prazo para ser entregue a planilha no final de cada quadrimestre. Os colaboradores tem a responsabilidade de responder o e-mail com a sua planilha preenchida.
<b>Preparo do material e aviso da reunião de acompanhamento</b>	O RH tem que baixar as planilhas dos colaboradores, colar os dados de cada um em suas respectivas planilhas de acompanhamento e traçar comentários sobre o desempenho individual. Por fim, o RH deve marcar uma reunião de acompanhamento com os colaboradores no final de cada quadrimestre.
<b>Reunião de acompanhamento quadrimestral com o RH</b>	O RH deve realizar as reuniões com os colaboradores no final de cada quadrimestre a fim de comentar o andamento do alcance dos objetivos durante o período e auxiliá-los no que for necessário. A área deve também preencher os comentários do colaborador no campo correspondente da planilha. Além disso, é nessa reunião que o RH tem que orientar e ajudar o colaborador na definição dos objetivos para os próximos quatro meses. A última reunião do ano deve apresentar um balanço geral de como foi o desenvolvimento do colaborador.

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao preenchimento, a primeira etapa refere-se à reunião do colaborador com o RH em que devem ser apresentados os resultados da avaliação por competência, bem como explicado como preencher o PDI e auxiliá-lo na definição dos seus objetivos e ações de desenvolvimento. O seu término é com a reunião do último quadrimestre do ano, a qual o RH tem que apresentar um panorama geral para o colaborador de seu desenvolvimento.

Diante disso, estabelece-se que este plano conta com responsabilidades tanto para os colaboradores que deverão preenchê-la, como também para as pessoas do RH que irão acompanhar e avaliar o andamento das ações de desenvolvimento. Assim, o PDI terá dois modelos de planilhas – uma para o Plano de Desenvolvimento Individual de cada Colaborador e a outra para o Acompanhamento por parte do RH. Recomenda-se que o preenchimento das planilhas seja quadrimestral a fim de que seja possível alcançar as ações de desenvolvimento e acompanhá-las em uma periodicidade de quatro em quatro meses.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo se propôs a mapear as competências de uma empresa de *vending machines* para a elaboração de uma proposta de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), motivado pelo interesse da empresa em buscar o desenvolvimento pessoal e profissional de

seus colaboradores. No que se refere ao mapeamento de competências no âmbito organizacional foram identificadas oito competências, cada uma com seus indicadores de comportamento. Essa etapa foi alcançada com o engajamento de todos os colaboradores, visto que constituíram um papel fundamental na construção das competências.

Diante disso, foi possível mapear quais competências organizacionais apresentam maior importância para cada área da empresa e pontuar de 1 a 5 aquelas que detêm maior relevância para os cargos de gestor, analista, assistente e estagiário. Assim, esses dados poderão auxiliar os gestores e a área de RH da empresa nos processos de descrição de cargos e de recrutamento e seleção. O alcance da avaliação por competências permitiu analisar quais pontos são fortes nos colaboradores e aqueles que ainda podem melhorar. Além disso, essas informações revelaram que os participantes apresentaram como maiores índices o Relacionamento Interpessoal, característica a qual também foi possível visualizar na prática da realização do estudo e que permite um clima organizacional favorável na empresa.

O mapeamento de competências possibilitou a estruturação de uma proposta de Plano de Desenvolvimento Individual. Obtiveram-se, como resultado, planilhas a fim de acompanhar de maneira contínua o desenvolvimento dos colaboradores e instigá-los a refletirem sobre seus objetivos e competências. Essa ação permitirá o reconhecimento para aqueles funcionários que concretizaram seus objetivos pessoais e profissionais, bem como a oportunidade de ascensão de carreira na empresa e o auxílio na prática de plano de salários.

Diante desses resultados, pode-se inferir que o objetivo geral do trabalho foi alcançado à medida que foram definidas as competências organizacionais, funcionais e avaliado o nível de competências de seus colaboradores, além da estruturação do PDI. Sugere-se à organização a aplicação da metodologia empregada na identificação das competências com as demais Filiais, bem como o PDI para que todos possam ter a oportunidade de traçar ações de desenvolvimento para o alcance de seus objetivos.

Ademais, sugere-se para estudos futuros a realização do mapeamento de competências em demais organização do setor de *vending machines* do estado e do Brasil a fim de analisar se convergem em algumas atitudes. As limitações do estudo dizem respeito à aplicação da metodologia apenas com a matriz da empresa Alfa localizada na cidade de Santa Maria, devido ao acesso aos colaboradores e a suas disponibilidades de horários, ou seja, não se permite generalizar os dados do estudo para as demais Filiais e outras organizações do ramo.

Desse modo, evidencia-se que os resultados do estudo são relevantes tanto para a teoria, tendo em vista a abordagem da temática competência no setor de *vending machines*, como para a prática, pois a concretização do estudo foi de grande valia para a empresa Alfa. Ao mapear as suas competências e propor um plano de desenvolvimento dos colaboradores, é possível auxiliar no incremento de práticas da sua área de gestão de pessoas, bem como pode impactar no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores e, conseqüente, colaborar com o crescimento da organização como um todo.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.** 2001. 319 p. Tese, Doutorado em Administração, Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

BÜNDCHEN, E.; SILVA, A. B. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 13, p. 1-24, 2005.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FAIAD, C.; COELHO, F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise Profissiográfica e mapeamento de competências nas Instituições de segurança pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAPOLLI, J. C. **Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas**. 2010. 163 p. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competências dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, v. 28, p. 1-14, 1973.

PORTO, U. C. M.; PASSOS, F. U.; FIGUEIREDO, P. S. Are competencies and corporate strategy aligned? An exploratory study in brazilian Steel Mills. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 4, p. 117-132, 2017.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuições da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. (Orgs.), **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

SANTOS, T. D. P. C.; ENGEL, M. H.; CALDAS, J. N.; SANTOS, T. S. Plano de Desenvolvimento por competências na companhia imobiliária de Brasília – Terracap. In: IV Congresso Consad de Gestão Pública. **Anais...** Brasília, Distrito Federal: CONSAD, 2011.

TAMKIN, P.; BARBER, L.; HIRSH, W. **Personal development plans: case studies of practice**. UK: Institute for Employment Studies, 1995.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.