

CAPÍTULO 11

PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (PGPC): MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DO CEARÁ (CGE)

Marco Antonio Martins Lima
Paulo Roberto Carvalho Nunes
Márcia Valéria Girão Ramos
Ilana Maria de Oliveira Maciel
Natália Rocha de Sousa

RESUMO

O presente estudo trata de apresentar os principais resultados da aplicação da Metodologia PGPC – Programa de Gestão por Competências em projeto de consultoria realizado junto a CGE – Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará, pautado pelo relato de experiência por meio de metodologia de domínio exclusivo do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão e Educação, com as seguintes etapas operacionais: 1) Desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; 2) Mapeamento das competências organizacionais; 3) Mapeamento e perfil das competências profissionais; e 4) Plano de implantação e acompanhamento. Aqui, serão abordadas apenas as etapas 1 e 2, com ênfase nas competências organizacionais. O atual contexto de pós-pandemia da Covid-19 impactou para que os resultados do diagnóstico fossem contributivos para essa fase de adaptação da organização para o advento de um processo de gestão por competências no órgão em conformidade com o seu planejamento estratégico. Os resultados da etapa 2 do PGPC demonstrou o mapeamento de 13 (treze) competências organizacionais na CGE Ceará.


PALAVRAS-CHAVE: Gestão por competências. Competências. Competências organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

A realidade do contexto pós-pandêmico impactou todas as nações nos diversos continentes do planeta Terra, embora com maior ou menor grau de implicações sociais, na saúde, na educação, na economia e em outros setores.

No setor público e na gestão pública, especificamente, a gestão de pessoas, passou a receber forte impacto neste novo momento, mormente devido a alguns fatores desencadeados pela Covid-19: aceleração da transformação digital; a mudança de mentalidade (*mindset*) nos modelos de gestão; no ambiente laboral, na gestão de equipes remotas, na automatização e robotização de processos e serviços; e nas mudanças do ambiente jurídico, como o teletrabalho, por exemplo sendo regulamentado.

Neste cenário as organizações públicas buscaram construir ou redesenhar processos no âmbito da gestão de pessoas ao se aterem com equipes desmotivadas, assustadas, deprimidas, ansiosas e enlutadas, dentre outros comportamentos, o que resultou nesta busca para o



desenvolvimento de ações que auxiliassem no retorno às atividades presenciais, porém o cenário de partida era preciso ser diagnosticado.

A Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE), enquanto organização pública, já buscava, antes da Pandemia, a estruturação da sua gestão de pessoas. Por isso, passou a intensificar ações nesta perspectiva ao investir na construção de uma cultura pautada na relevância das gestão de pessoas asseguradas no planejamento estratégico institucional.

Com isso, percebeu-se que se fazia necessário alguns avanços. Um desses foi a defesa da cultura desse planejamento estratégico, o que mereceu destaque e estabelecimento de prioridades, dentre elas, a implantação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) na busca de atingir o seu Nível 2 do Modelo IA-CM no seu quadro de auditores de controle interno.


Essa ação integra-se ao objetivo estratégico de “fortalecer a gestão de pessoas” constante do planejamento estratégico da CGE Ceará, demonstrando a prioridade na institucionalização da sua gestão de pessoas e, especificamente, a avaliação e gestão do desempenho de equipes e funcional com a abordagem da gestão por competências (CEARÁ, 2023).

O objetivo deste estudo é documentar a aplicação parcial da metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências pelo IAGEE junto a CGE Ceará.

O PGPC é uma metodologia completa que permite desenvolver e aplicar a Gestão por Competências na organização, com o mapeamento das competências organizacionais e profissionais, tendo como principais objetivos da metodologia PGPC: a) desenvolver e implantar a cultura de competências na organização; b) mapear as competências organizacionais; c) mapear as competências profissionais e d) referenciar as bases para desempenho, ascensão funcional, remuneração, capacitação e outras políticas de gestão de pessoas.

O PGPC - Programa de Gestão por Competências é de domínio e aplicação do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão e Educação e segue as seguintes etapas operacionais: 1) Desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; 2) Mapeamento das competências organizacionais; 3) Mapeamento e perfil das competências profissionais; e 4) Plano de implantação e acompanhamento (IAGEE, 2009).

As etapas consideradas neste estudo são as etapas 1 e 2, buscando dar ênfase ao mapeamento das competências organizacionais.



A primeira etapa do PGPC foi aplicada na CGE Ceará com um levantamento detalhado de informações junto aos colaboradores (gestores, servidores efetivos e cargos comissionados) e também junto a diversos documentos internos e externos, na perspectiva de compreender e fundamentar as atividades essenciais de auditoria, controladoria, transparência, correição e ouvidoria, bem como as atividades de apoio e suporte (tecnologia da informação, administrativo-financeiro, desenvolvimento institucional e planejamento, planejamento e desenvolvimento de pessoas, e as assessorias jurídica, ouvidoria e comunicação).

A segunda etapa do PGPC representa uma entrega concreta, ou seja, o mapeamento de 13 (treze) competências organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO E SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE

A fundamentação, a seguir, versará sobre as categorias principais que permeiam o objeto deste estudo: gestão de pessoas, gestão por competências e competências organizacionais. Dessa forma, os conceitos e as teorias empregadas neste estudo objetivam estabelecer contribuições e reflexões pertinentes acerca da relevância das competências organizacionais e a importância para uma boa gestão da organização pública.

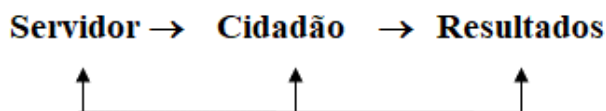
No ambiente organizacional percebe-se que os resultados obtidos são consequência da aplicação de modelos de gestão. A perspectiva estratégica da gestão é forte nos atuais modelos de gestão. Essa gestão estratégica busca a integração com a gestão de pessoas para evocar as competências como fator chave nos modelos de gestão das organizações (STOREY, 1989; 2007; ULRICH, 1998; 2000).

A gestão de pessoas, na perspectiva estratégica, teve o seu começo de aplicação por volta de 1990 nos Estados Unidos da América, um país com cultura predominantemente liberal e de grande autonomia ao empresariamento nas suas organizações. Essa abordagem, porém, precisa ser adaptada para a sua potencial aplicação na realidade brasileira.

A perspectiva estratégica da gestão de pessoas busca afastar-se da tradicional orientação funcional e aproximar-se para do papel de suporte às estratégias da organização, contribuindo para a ampliação da sua competitividade e da sua produtividade, mesmo no setor público.

Traduzida para a realidade da gestão pública, a Figura 1, a seguir, busca demonstrar essa “tropicalização”.

Figura 1: Desempenho organizacional no setor público.



Fonte: Adaptado de Becker, Huselid e Ulrich (2001) e de Lima (2020).

O desempenho organizacional, na abordagem estratégica, parte do reconhecimento que as pessoas, no caso os gestores e servidores públicos, compreendem a base do seu fundamento. Sendo seguido pelos cidadãos e demais atores sociais como beneficiários finais dos serviços públicos e, por fim, a geração de resultados públicos obtidos a partir dos recursos aplicados a partir da arrecadação e outras receitas financeiras ou de serviços públicos.

A gestão por competências propõe-se a mapear, planejar, captar, desenvolver e expandir as competências identificadas de forma a preparar a organização para o seu melhor desempenho organizacional e também para os resultados previstos nos seus objetivos estratégicos. Porém, deve-se compreender melhor estes fundamentos e conceitos sobre competências e gestão por competências.

O que é competência? O que é gestão por competência? As competências podem ser organizacionais e profissionais, conforme a Figura 2, a seguir.


Figura 2: Visão conceitual sobre competências nas organizações.



Fonte: IAGEE (2009).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), a competência organizacional é a combinação de recursos, capacidades e processos que permite à organização diferenciar-se em relação aos seus concorrentes, assegurando-lhe vantagem competitiva, ou seja, promovendo que a organização pública faça entregas de excelência à sociedade.

Já as competências profissionais podem ser vistas sob 2 (duas) perspectivas: de saberes; e de capacidades. Na primeira perspectiva, competência profissional é considerada como sendo,



segundo Zarifian (2001), a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. Na segunda perspectiva, para McLagan (1997), competência profissional não pode ser apenas um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, bem como os resultados, a produção e a entrega decorrente de sua mobilização em situações de trabalho”.

As competências organizacionais podem ser classificadas de várias formas, porém para os objetivos deste estudo e da metodologia PGPC, classificam-se em: (1) Competência essencial, central ou estratégica (também conhecidas como *core competence*); e (2) Competência básica ou secundária.

As *core competences* são diferenciadoras e promovem a expansão e o desenvolvimento da organização pública, enquanto as competências básicas ou secundárias garantem a sobrevivência e a manutenção organizacional.

3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DO ESTUDO

A metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências compreende uma metodologia geral de aplicação em projetos de consultoria, pesquisa e/ou capacitação junto a organizações contratantes nos segmentos público, privado ou do terceiro setor no Brasil e exterior.

A metodologia como estudo dos métodos e os métodos, no aspecto científico, como sendo um “[...] caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos abordados para se atingir o conhecimento.” (GIL, 1994, p, 27).

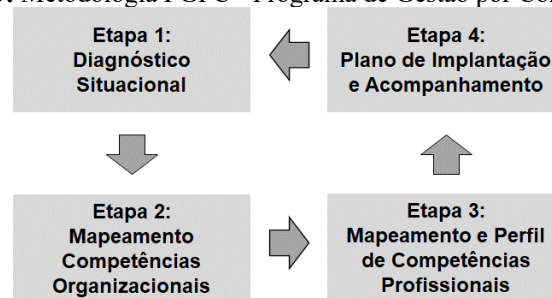
A metodologia PGPC é de domínio exclusivo do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão e Educação e permite uma integração da gestão de pessoas por competências sob a perspectiva da gestão estratégica, estabelecendo uma relação integrada ao modelo e ao desempenho organizacional buscado pelas organizações (IAGEE, 2009).

O compartilhamento de uma cultura de desenvolvimento das pessoas e compromisso com os resultados estabelecidos por meio da gestão de pessoas sob a égide da gestão por competências. Todas as metodologias do IAGEE são adaptadas e aplicadas nas organizações sob 3 (três) fases principais: (1) Pré-programa; (2) Programa; e (3) Pós-programa (IAGEE, 2009).

O pré-programa (fase 1) compreende a customização do PGPC junto à realidade e às necessidades do contratante, bem como o planejamento do programa de forma prévia com cronograma, plano de comunicação e definição de entregas.

A fase 2 do Programa compreende a aplicação das 4 (quatro) etapas da Metodologia PGPC, conforme a Figura 3, a seguir.

Figura 3: Metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências.




Fonte: IAGEE (2009).

A fase de programa do PGPC é executada em 4 (quatro) etapas, conforme a Figura 3 anterior e nas seguintes etapas operacionais: 1) Desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; 2) Mapeamento das competências organizacionais; 3) Mapeamento e perfil das competências profissionais; e 4) Plano de implantação e acompanhamento (IAGEE, 2009).

A metodologia PGPC considera os seguintes objetivos específicos: desenvolver e implantar a cultura de competências na organização; mapear as competências organizacionais; mapear as competências profissionais; e referenciar as bases para desempenho, ascensão funcional, remuneração, capacitação e outras políticas de gestão de pessoas (IAGEE, 2023).

A fundamentação teórica e prática da metodologia PGPC está baseada nos seguintes autores e temas: a) Administração estratégica (HITT *et al.*, 2008); b) Competência essencial da corporação. (*The Core Competence of the Corporation*) (PRAHALAD; HAMEL, 1990); c) Gestão por competências (DUTRA, 2001); d) *Human Competence* (GILBERT, 1978); e) Educação, competências e desempenho (LIMA, 2004); e) Competências gerenciais (QUINN *et al.*, 2003).

A etapa 1 do PGPC compreende a construção do diagnóstico situacional a partir da sensibilização dos servidores envolvidos no processo e na gestão de pessoas na organização. Durante essa etapa de concepção e aprimoramento do diagnóstico promove-se uma análise documental e/ou de projetos, a aplicação de técnicas de observações *in loco* e entrevistas



individuais e/ou coletivas com a rede de colaboradores que compõem a organização a partir de uma amostra estruturada e representativa de todas as unidades internas.

Na etapa 2 de execução do programa PGPC tem-se o processo de desenvolvimento para mapear as competências organizacionais contando com a participação de *stakeholders* do órgão contratante, bem como os dados coletados na etapa 1 e ainda análise realizada em documentos internos e externos que apresentem referências para este esforço de mapeamento.

A etapa 3 de mapeamento e perfil de competências profissionais, que não é foco deste estudo, toma como base as competências organizacionais mapeadas na etapa 2 e uma análise detalhadas de documentos internos e externos sobre os perfis de competências no contexto pós-pandêmico.

Importante salientar que ainda na etapa 3 a participação dos *stakeholders* também é fundamental. Oficinas de mapeamento de competências são aplicadas com metodologias ativas ou ágeis junto a amostras de ocupantes de cargos e funções da organização contratante.

A etapa 4, última da fase de programa do PGPC, é denominada de implantação e acompanhamento e representa a preparação para a adoção da gestão por competências, com plano de implantação e recomendações técnicas.

A fase pós-programa do PGPC corresponde a entrega de relatório final do IAGEE consolidando todas as entregas da aplicação metodológica, bem como é realizada uma avaliação da qualidade dos serviços do IAGEE na organização contratante.

Na seção a seguir serão apresentados e discutidos os principais resultados das etapas 1 e 2 na CGE Ceará.

4. ANÁLISE SITUACIONAL E ALTERNATIVAS PARA SOLUÇÃO

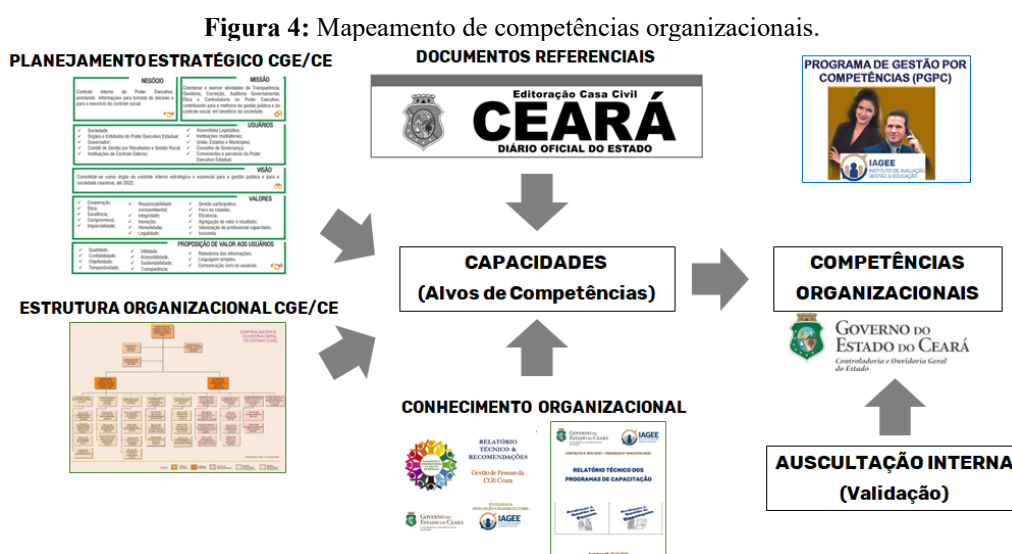
Nesta seção serão apresentados os principais resultados das etapas 1 e 2 da metodologia PGPC aplicada na CGE Ceará.

Inicialmente, como ação da fase de pré-programa, foi realizada uma reunião para alinhamento e orientação à equipe sobre os passos de implantação do PGPC, e esclarecimentos junto a equipe de recursos humanos, aos gestores de todas as unidades quanto a importância da gestão por competências na CGE Ceará, seu direcionamento estratégico e as suas peculiaridades como órgão de controle.

A validação do cronograma e do plano de comunicação do PGPC também foram alvos da fase de pré-programa.

Na fase de programa, em suas etapas 1 e 2, tratou-se da iniciativa oriunda do Secretário da CGE Ceará, em conhecer melhor o cenário interno para estruturar a gestão de pessoas de forma a permitir que a gestão por competência possa melhorar o engajamento das equipes internas, valorizando os perfis e o desempenho voltados para os méritos individuais e organizacionais.

A coleta de dados organizados e a análise acurada foram possíveis devido ao acesso dos documentos internos e externos com a compilação e sistematização das informações por meio do mapeamento de competências organizacionais, conforme Figura 4 a seguir.



Fonte: IAGEE (2022).


Conforme a Figura 4, no que concerne a relação dos documentos referenciais, foi realizado um mapeamento de competências organizacionais (etapa 2) integrado ao diagnóstico situacional (etapa 1) mediatizadas por leituras e análises de 14 (quatorze) documentos internos e externos, para se compreender e sistematizar todas as informações já construídas até o ano de 2022, tanto pela CGE Ceará, quanto pelas organizações certificadoras em nível nacional e internacional, gerando um documento de levantamento com 138 páginas, 232 alvos de competências e 34 competências organizacionais preliminares (IAGEE, 2022).

Essas 34 (trinta e quatro) competências organizacionais foram levadas à validação dos gestores de todas as unidades internas da CGE Ceará, e gerou, após a consolidação dos consultores do IAGEE, um total de 13 (treze) competências organizacionais, conforme o Quadro 1, a seguir (IAGEE, 2022).

Quadro 1: Competências organizacionais da CGE Ceará.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
Auditoria Interna Governamental	Capacidade de exercer atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, estruturada para agregar valor e aprimorar as operações dos órgãos e entidades do Poder Executivo, auxiliando-os na consecução de seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos, incluindo controles internos. (Fonte: Proposta da Lei Orgânica, Art. 3º, XI).
Comportamento Ético	Capacidade de atuação com transparência e integridade em suas ações, decisões e relações, pautadas sempre no interesse público, na perspectiva da moralidade e de interesse de grupos ou pessoas determinadas pelos processos democráticos, impactando nas suas vidas pautadas pela: justiça, equidade e probidade.
Conformidade (Compliance)	Capacidade de atuar de forma a construir uma imagem de credibilidade, confiança e legalidade de forma a garantir uma excelente reputação com foco na manutenção da integridade perante as partes interessadas, cumprindo as normas, valores e regras de conduta, prestando serviços pelo Poder Executivo Estadual na defesa dos direitos dos seus usuários, assegurando longevidade e alinhando as percepções dentro e fora do ambiente digital.
Controladoria	Capacidade de implementação e manutenção do sistema de informações operacionais, financeiras e contábeis da CGE, para auxiliar nos processos decisórios, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial, otimizando o resultado da entidade e auxiliando no suporte à tomada de decisão, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, verificando a legalidade quanto à eficácia e à eficiência da gestão, cumprindo assim a sua missão.
Controle	Capacidade de exercer a coordenação geral do Sistema de Controle Interno, compreendendo as atividades de (1) Controladoria, (2) Auditoria Interna Governamental, (3) Ouvidoria, (4) Transparência, Ética e Acesso à Informação e (5) Correição, exercendo o controle de contratos, convênios e instrumentos congêneres de receita e de despesa celebrados pelos órgãos e entidades estaduais, zelando pelo cumprimento das normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para um excelente funcionamento da administração pública.
Correição	Capacidade de exercer a coordenação geral do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, pautado na orientação, reorganização e fiscalização dos órgãos e serviços públicos estaduais, bem como na fiscalização dos seus processos, programas e ações, na orientação de comissões de sindicância, e na instrução de processos.
Desenvolvimento da Cidadania	Capacidade de fortalecer o desenvolvimento da cidadania, atuando diretamente na proteção e defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos, estimulando a participação social, a qualidade no atendimento e a desburocratização do acesso às informações por meio de ações de educação para o exercício do controle social.
Gerenciamento de Riscos e Monitoramento de Processos	Capacidade de desenvolver processos de controle interno preventivo, voltados para o gerenciamento de riscos e monitoramento de estruturas e práticas organizacionais críticas.
Governança	Capacidade de prestar assessoramento às instâncias de governança do Poder Executivo Estadual, em assuntos relacionados à eficiência da gestão fiscal e da gestão para resultados por meio de modelos de governança aplicada ao setor público.
Ouvidoria	Capacidade de disponibilizar e aperfeiçoar os instrumentos de ouvidoria para participação e controle pelo cidadão e pela sociedade civil organizada, atuando no controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, fortalecimento das ouvidorias setoriais participantes da Rede de Fomento e Controle Social prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública.
Prevenção e Combate à Corrupção	Capacidade de realizar atividades que exijam ações integradas da CGE em conjunto com outros órgãos e entidades de combate à corrupção nacionais ou internacionais, órgãos e entidades públicas e privadas responsáveis pela aplicação de recursos públicos, além de projetos financiados por recursos originários de empréstimos externos, de doações e de acordos de cooperação técnica, no âmbito das atividades de detecção de fraudes.
Responsabilização (Accountability)	Capacidade de apurar as responsabilidades, assegurando a conclusão do processo, redução de leniência e focar nos resultados para as partes interessadas, por meio de procedimentos correccionais de investigação preliminar e de inspeção, a partir de denúncias de ouvidoria, indicações das demais áreas de controle interno da CGE ou demandas dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.
Transparência e Publicidade	Capacidade de garantir a transparência e publicidade na administração pública, orientando na atuação como dever de todos os órgãos e instituições públicas disponibilizarem dados e informações a fim de honrar a prestação de contas para a sociedade.

Fonte: IAGEE (2022).



Vê-se que as competências organizacionais mapeadas e validadas pelo Comitê Executivo da CGE Ceará preenche as áreas principais do órgão com suas funções estratégicas de controle interno no Poder Executivo do Estado do Ceará: auditoria, controladoria, transparência, correição e ouvidoria.

Demonstram também a presença de importantes valores e princípios institucionais e constantes do planejamento estratégico da CGE Ceará, bem como importantes prioridades contextuais como a questão da gestão de riscos, o combate à corrupção, a responsabilização (*accountability*) e a conformidade (*compliance*).

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

O objetivo deste estudo foi documentar a aplicação parcial da metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências pelo IAGEE junto a CGE Ceará, dando ênfase à fase 2 (programa) em suas etapas 1: desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; e 2: mapeamento das competências organizacionais da CGE/CE.

Pode-se avaliar que este objetivo foi atingido conforme demonstra o Quadro 1 anterior com as 13 (treze) competências organizacionais mapeadas na CGE Ceará.

Importante registrar que a participação ativa dos *stakeholders* teve um relevante impacto nos resultados obtidos, demonstrando que a construção coletiva com metodologia consistente promove melhores resultados em programas de consultoria nas organizações.

Dentre os resultados destacados da aplicação do PGPC na CGE Ceará, destaca-se também que estas competências organizacionais, uma vez mapeadas e validadas, podem ser aplicadas nas estratégias, projetos e ações relacionadas a gestão de pessoas, como por exemplo em concursos públicos, seleção de cargo comissionado, capacitação básica, estratégias para planejamento e competências profissionais.

Pretende-se, com este estudo, disseminar a metodologia PGPC para mais ambientes organizacionais do segmento público, privado e terceiro setor, bem como contribuir para o desenvolvimento das organizações brasileiras com a aplicação dos conceitos previstos no PGPC, mesmo em organizações familiares ou plenamente profissionalizadas; de micro, pequeno, médio e grande porte; do segmento agronegócio, indústria, comércio, tecnologia e serviços em geral, desde que contribua, de forma efetiva, para o desenvolvimento das organizações e das pessoas.

REFERÊNCIAS

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CEARÁ. **Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado**. 2022. Disponível em <<<https://www.cge.ce.gov.br/planejamento-estrategico>>>. Acesso em 13 de fev 2023.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 118

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GILBERT, T. F. **Human Competence: Engineering Worthy Performance**. NY: McGraw-Hill, 1978.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 7 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão e Educação. **Descrição da metodologia PGPC – Programa de Gestão por Competências**, 2009. Manual de metodologia.

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão e Educação. **Apresentação ao Comitê Executivo da CGE Ceará**. Fortaleza. 5 dez. 2022. Arquivo *Powerpoint*. 45 slides. color. Slide 7, Arquivo em meio digital (*Powerpoint*).

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão e Educação. **Home page/Gestão**: PGPC – Programa de Gestão por Competências. Disponível em <www.iagee.com.br>. Acesso em 13 de fev 2023.

LIMA, M. A. M. **Educação, competências e desempenho**: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional. Fortaleza: Ed. UECE, 2004. p. 303

LIMA, M. A. M. **Sustentabilidade organizacional**: avaliação e gestão [recurso eletrônico]. Curitiba: Brazil Publishing, 2020. Disponível em <<https://iagee.com.br/produto/sustentabilidade-organizacional-avaliacao-gestao/>>. Acesso em 12 de jan 2023.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, pp. 1-14. 1973. Disponível em <<https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>>. Acesso em 11 de dez 2022.

McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training e Development**, p. 40- 47, May, 1997. Disponível em <<https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A20766511&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=19ae0cdd>>. Acesso em 8 de nov 2022.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990. Disponível em <<https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>>. Acesso em 10 de jan 2023.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. 3 ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.



STOREY, J. **New Perspective on Human Resources Management**. Londres: Routledge, 1989.

STOREY, J. **What is strategic HRM?** In: STOREY, J. (Ed.). Human resource management: a critical text (pp. 59–78). London: Thomson Learning, 2007.

ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégico: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. p. 197