



GESTÃO POR COMPETÊNCIA: REVISÃO DO TEMA NA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

LORENA SILVA¹, LIDIANE MARTINS DA SILVA¹, ANDRÉCIA COSMÉM DA SILVA¹,
PATRÍCIA ROSA BENICIO², PAULO ALEXANDRE DE CASTRO^{1,3}, ROSELMA LUCCHESI^{1,2}

1. Mestrado Profissional em Gestão Organizacional – Universidade Federal de Goiás / Regional Catalão
Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, 1120 - Setor Universitário - CEP 75704-020
– Catalão - GO
E-mails: lorenavargas19@yahoo.com.br, lidiane.ufg@gmail.com,
andreciacs@hotmail.com, padecastro@ufg.br, roselmalucchese@hotmail.com
2. Departamento de Enfermagem – Universidade Federal de Goiás / Regional Catalão
Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, 1120 - Setor Universitário - CEP 75704-020
– Catalão - GO
E-mails: patricia_rosabenicio@hotmail.com, roselmalucchese@hotmail.com
3. Departamento de Física, Universidade Federal de Goiás / Regional Catalão
Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, 1120 - Setor Universitário - CEP 75704-020
– Catalão - GO
E-mail: padecastro@ufg.br

Recebido em: 28/10/2014 – Aprovado em: 05/11/2014 – Publicado em: 06/11/2014

RESUMO

Os mecanismos de gestão, em especial de gestão de pessoas passaram por alterações, devido às mudanças nas relações de trabalho e na produção, de forma que as organizações passaram a buscar formas de gestão que sejam mais eficientes tanto para as organizações, quanto para os funcionários. Dentre os novos sistemas de gestão, destaca-se o de gestão por competências. Sendo que competência é entendida como saber agir responsável e reconhecido, que implica, mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, ainda que dentro desse sistema existam modelos diferentes. **O objetivo** desse trabalho foi analisar como o tema tem sido abordado na literatura científica, no que tange aos modelos adotados nas empresas para trabalhar o sistema de gestão por competência, bem como as potencialidades e fragilidades apontadas em cada um. **A metodologia** empregada foi a revisão bibliográfica que compreendeu 10 artigos científicos sobre o tema Gestão por Competências, publicados no período de 2004 a 2013, no site da ANPAD, nas edições da ENEO e ENANPAD. O critério usado para a seleção dos artigos foi a presença da expressão Gestão por Competência no título. **Os resultados** foram apresentados segundo análise de conteúdo dos modelos identificados. Observou-se que três artigos apresentam claramente a gestão por competências através do modelo participativo e dois artigos apresentam o modelo verticalizado ou foucaultiano. O outro grupo com 05 artigos discorreram sobre o assunto sem definição explícita do modelo utilizado.

PALAVRAS-CHAVE : competências; gestão; gestão por competências..

ABSTRACT

Management mechanisms, especially people management have changed due to changes in labor relations and production, so that the organizations have to find ways of managing that are good for both companies / organizations, and the employees. Among the new management systems, highlights the competency management. Since competence is understood as knowledge to act responsibly and recognized, which implies, mobilize, integrate, transfer knowledge, resources, skills that add economic value to the organization and social value to the individual, even within this system there are different models. The aim of this study was to analyze how the issue has been addressed in the literature, with respect to the models used in companies to work for competency management system, as well as the strengths and weaknesses identified in each. The methodology used was the literature review which comprised 10 scientific articles on the topic Management Skills, published in the period 2004-2013, on the site of ANPAD, issues of ENEO and ENANPAD. The criterion used for the selection of articles was the presence of the term Management by Competence in the title. The results were presented according to the content analysis of the identified models. It was observed that three articles clearly show competency management through participatory model and two articles present the Foucault's or vertical model. The other group with 05 articles, discoursed on the subject without explicit definition of the model used.

KEYWORDS: skills; management; management skills.

INTRODUÇÃO

Os mecanismos de gestão, principalmente de gestão de pessoas passaram por alterações, devido às mudanças nas relações de trabalho e na produção, de forma que as organizações passaram a buscar formas de gestão que sejam mais eficientes tanto para as organizações, quanto para os funcionários. Necessita-se para tanto a integração das esferas de ação das empresas, incluindo a área de gestão de pessoas, a fim de permitir o desenvolvimento da competência dos funcionários e alcance da missão das organizações. Dentre os novos sistemas de gestão, destaca-se o de gestão por competências (SARSUR & FLEURY, 2012).

A gestão por competências e a gestão do conhecimento são abordagens gerenciais que contribuem para resgatar o valor do indivíduo na organização, além de fomentarem uma orientação mais estratégica para atuação da área de Recursos Humanos. Nesse contexto, tem-se assistido à implantação crescente de iniciativas de gestão por competências e de gestão do conhecimento. No entanto, muitas vezes a gestão por competências é confundida com a gestão do conhecimento, sendo que esta é uma disciplina que se propõe a oferecer instrumentos que auxiliem as organizações a transformar o conhecimento em uma fonte de vantagem competitiva. A gestão do conhecimento é uma maneira de visualizar as empresas na procura de aspectos dos processos de negócios em que as informações possam ser usadas como diferencial. Assim, envolve o conhecimento oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade, conhecimento acerca mercado, concorrência, clientes, processos e tecnologia (SILVA, 2012).

Ao contrário das influências multidisciplinares da gestão do conhecimento, a gestão por competências tem suas origens mais claramente delimitadas no campo científico da Administração de Recursos Humanos. A gestão por competências diz respeito às pesso-

as e ao desafio de alinhar as competências pessoais às competências que auxiliem a organização a atingir seus objetivos estratégicos (SILVA, 2012).

Hoje é possível identificar, na literatura, dois grupos de autores principais focados nesta temática segundo apontado no trabalho de SILVA (2012). O primeiro formado por estudiosos e suas obras seminais no campo dos estudos sobre competências, e que se tornaram referências básicas em estudos posteriores. Destacam-se: Boyatzis, Le Boterf, Lévy-Leboyer, McClelland, Sandberg, Zarifian, dentre outros.

O segundo formado por autores brasileiros precursores nos estudos sobre o tema no País, com obras já internacionais e consagradas, e freqüentemente citados nas mais respeitadas publicações sobre o tema. Destacam-se: Barbosa, Bitencourt, Dutra, Fleury e Fleury, Ruas, dentre outros. Ressalta-se, ainda, a busca de sistematização do conhecimento já produzido na área, por alguns pesquisadores, tais como Bitencourt e Barbosa, Brandão, Ruas et al.

O termo competência pode ser analisado em três dimensões, segundo trabalho de DINIZ & VIEIRA (2008). São elas: a noção de competência na dimensão individual; a noção de competência na dimensão estratégica e as competências organizacionais (COs) e o conceito de competência aplicado nas organizações – a gestão por competências.

A noção de competência na dimensão individual é compreendida como uma estratégia para que se atinja, com maior rapidez, a melhoria de desempenho dos profissionais de uma organização e o conceito repousa sobre a questão: quais conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) são necessários para maximizar o desempenho? Para Zarifian existe, também, uma perspectiva social relacionada à noção de competência. Ele afirma que uma atuação competente precisa de reconhecimento e legitimidade na instância social onde ocorre essa atuação. Acredita que baseado no reconhecimento da competência é construída a entidade profissional, e é nesse domínio que o autor compreende a agregação de valor social para o indivíduo, simultaneamente ao processo de agregação de valor econômico para a organização, através da entrega. No entanto, a idéia de agregação de valor social na prática, é pertinente apenas em algumas situações específicas, nas quais, o exercício de certa atividade acrescenta mais capacidades ao profissional, ampliando seu repertório de respostas e, portanto, sua empregabilidade.

Já a noção de competência na dimensão estratégica e as competências organizacionais (CO). Ao contrário da dimensão individual, a noção de competência na dimensão estratégica é muito menos conhecida e difundida no campo organizacional do que a literatura. O debate que cerca as COs na literatura, embora já tenha obtido alguns resultados importantes, especialmente em dois grandes eixos. O primeiro, que gira em torno da relação entre estratégia e competência organizacional, associando a noção de competências às abordagens da visão baseada em recurso (VBR) e Capacidades Dinâmicas. O segundo eixo trata dos resultados e pesquisas e ensaios acerca da caracterização, mapeamento e composição das competências organizacionais, alguns deles sustentados em base empírica (RUAS et al., 2010).

Entende-se que as COs são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa e resultam da combinação de recursos, capacidades, tecnologias e sistemas. Já para outros autores a competência organizacional pode ser classificada em três categorias genéricas: excelência operacional, inovação em produtos e orientação a serviços. A primazia operacional diferencia organizações que competem com alicerce em custos, com produtos de qualidade, com bom atendimento e melhores preços. A inovação orienta o desenvolvimento de produtos inovadores, resultado de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento. Dessa forma, a

orientação a serviços volta-se ao atendimento de clientes específicos, ou seja, procuram ampliar soluções sob medida para clientes exclusivos. A efetivação de estratégias dentro de cada um destes grupos necessitará competências organizacionais específicas.

É importante frisar que a diversidade de entendimentos sobre o conceito de competência organizacional não é exclusividade do ambiente acadêmico. É mais comum observar organizações estabelecendo e descrevendo suas missões e visões do que suas competências organizacionais. Desta forma, se as competências organizacionais sequer são definidas pelas empresas, o que se dirá quanto a estabelecer conexões entre elas e as competências individuais, que é uma suposta intenção da Gestão por Competência.

Outra noção de competência diz respeito ao conceito de competência aplicado nas organizações - a gestão por competências. Quando os processos de aplicação da noção de competência são implantados nas organizações, os mesmos passam a ser denominados de Gestão por Competências, pois, ao aplicar o conceito de competência na gestão das organizações, o mesmo passa a assumir um papel de destaque em seu núcleo estratégico (FILENGA et al., 2010).

No Brasil predomina um modelo que pode ser denominado Gestão por Competências orientada para a Gestão de Pessoas. Esse modelo é bastante difundido nas organizações privadas e públicas, contudo DIAS et al., (2008) pontua que até recentemente a produção científica brasileira não conseguia organizar, sistematizar e analisar adequadamente a gestão por competências. São muitas as dificuldades que cercam essa tarefa, tais como a própria noção multidimensional de competências e a diversidade metodológica na implementação dessas noções nas organizações. A essas dificuldades se agrega um tipo de abordagem metodológica predominante nas pesquisas: estudos de caso tratando da análise da implementação da Gestão por competência em uma ou duas empresas, sustentados por pesquisas do tipo transversal. Tal abordagem, sustentam DIAS et al. (2008), parece não contribuir decisivamente para a criação de uma produção científica consistente.

Devido à importância que o tema gestão por competência tem assumido no contexto organizacional, considerou-se relevante analisar como ele tem sido abordado na literatura científica dos últimos 10 anos no site Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). O objetivo é identificar modelos de gestão estudados e discutir sobre o enfoque dado a cada um, contextualizando as vantagens e desvantagens segundo o ponto de vista dos autores.

MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de uma revisão bibliográfica que compreendeu 10 artigos científicos publicados sobre Gestão por Competências, no período de 2004 a 2013, no site da ANPAD nas edições de encontros da ANPAD (EnANPAD) e edições do Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO). Nesta não foram encontradas publicações sobre o tema. O critério utilizado para a seleção dos artigos foi a presença da expressão Gestão por Competência no título. Foram excluídos, após análise do conteúdo, os artigos que não abordaram modelos de gestão por competência. Para a análise dos resultados optou-se por não seguir o padrão cronológico dos artigos encontrados, uma vez que o interesse foi a sistematização dos resultados segundo os modelos de gestão por competência encontrados na análise de conteúdo. Os resultados foram agrupados de acordo com os modelos identificados. A discussão foi realizada de acordo com o agrupamento e considerando as opiniões dos autores de cada estudo, uma vez que esse trabalho não pretendeu aprofundar no tema proposto e sim analisar o enfoque dado ao sistema de gestão por competência.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da metodologia optou-se por discorrer acerca dos modelos de gestão por competências encontrados nos dez artigos selecionados, os quais foram agrupados, na tabela abaixo.

QUADRO 1 -Relação dos artigos de acordo com os modelos gestão por competência

Categoria A Gestão por competência Modelo participativo	Categoria B Gestão por competência Modelo verticalizado	Categoria C Gestão por competência Modelo não explicitado
Gestão por competências em ONGs como uma alternativa de gestão social	O controle e o exercício de poder na gestão por competências: um olhar Foucaultiano	Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador
A gestão por competências como precursora da gestão do conhecimento: survey em médias e grandes organizações	Poder e ideologia em um programa de gestão por competências: análise crítica do modelo corporativo em uma Indústria Multinacional de Energia	Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores
Gestão por competências: as percepções de empregados do eixo operacional sobre o modelo utilizado em uma Mineradora no Sudeste Brasileiro		Sistema de gestão por competências: a assimetria de percepções entre trabalhadores e organizações
		Gestão por competências: a percepção de funcionários sobre o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil
		Recrutamento e seleção de docentes no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro – Uma proposta de gestão por competências

Nesse cenário observou-se que três artigos apresentam claramente a gestão por competências através do modelo participativo (categoria A) e dois artigos apresentam o modelo verticalizado, sendo um com abordagem vertical baseado no modelo foucaultiano (categoria B), os demais discorrem sobre o assunto sem definição explícita do modelo utilizado (categoria C). A abordagem metodológica predominante das pesquisas que compõem o presente trabalho foi estudo de caso de uma ou mais empresas no intuito de esclarecer sobre a implantação, implementação da gestão por competências ou mudança do modelo adotado. Houve predomínio da abordagem qualitativa.

Modelo participativo

Neste modelo a gestão por competências mostrou-se como proposta de crescimento e autodesenvolvimento dos funcionários. A participação e flexibilidade colocam-se como imperativos para alcance dos objetivos deste modelo centrado na reflexão e avaliação individual pelo gestor (ANDRADE, 2007).

Segundo CARVALHO et al., (2007), apesar de haver a valorização das habilidades individuais e coletivas com visualização de suas implicações na prática organizacional, isso não se constitui realidade em todos os contextos, haja vista que existe ainda um distanciamento entre teoria e prática, na medida em que a singularidade dos indivíduos nem sempre é considerada, ou seja, ocorre massificação no trato aos grupos profissionais inviabilizando identificação de potencialidades bem como limitações. A gestão por competências é tida como antecedente relevante da gestão do conhecimento, mas não da tomada de decisão, o que ratifica a sinergia entre dois primeiros campos de conhecimento alicerçados na colaboração e nos questionamentos no que diz respeito a inexistência de comunicação com o processo decisório. Evidencia-se a necessidade de mais estudos com enfoque nesta questão.

Para BORGIO & COLBARI (2012) a autoavaliação seguida da avaliação do subordinado pelo superior imediato caracteriza o modelo participativo. As pontuações sobre as avaliações são realizadas através do *feedback*, momento no qual uma conversa sobre o processo é viabilizada. Essa reunião é de suma relevância para o gestor, que por intermédio das informações adquiridas terá possibilidade de canalizar da melhor forma as habilidades dos funcionários, com vistas, por exemplo, ao preenchimento de vagas organizacionais para cargos específicos.

Modelo verticalizado

Sob outro prisma, o modelo de gestão por competências verticalizado é descrito como individualizante, divisional, classificatório e vigilante, na medida em que é permissivo a um sistema classificatório com divisões pormenorizadas determinadas por competências individuais, bem como vigilância contínua valendo-se de tecnologias da informação como os computadores em rede. Esse modelo não se fundamenta na formação adquirida pela educação formal, mas em um conjunto de habilidades e saberes que são construídos através da jornada profissional e experiência acumulada (DINIZ & VIEIRA 2008).

A avaliação de desempenho centrada no conjunto de atitudes e vantagens que culminem em aumento da produtividade faz com que o desempenho favorável para determinado cargo aliado à produção tornem-se primordiais para o alcance dos resultados (DINIZ & VIEIRA, 2008).

De forma similar, um instrumento de organização baseado na ideologia do poder hierárquico e do talento, conduz de forma tácita a padronização de comportamentos, comprometimento e responsabilidade com os interesses da organização em prol da disseminação de valores objetivos e subjetivos da mesma. A colocação das competências em alto patamar faz com que as pessoas primem pelas regras ditadas pela organização, que se tornam imprescindíveis para sobrevivência psicológica e competitividade nesse meio. O processo de indução leva os indivíduos a se sentirem motivados em grande parte do tempo, com a corrida incessante por corresponder às expectativas dos gestores (RAMOS & FARIA, 2012).

Modelos não explicitados

De maneira diversa, alguns artigos, embora não explicitem o modelo estudado em relação à gestão por competências, evidenciam pontos relevantes na análise do conteúdo dos mesmos.

A gestão por competências voltada à observação das competências individuais é recorrente nos estudos de FERNANDES & COMINI (2008), BASTOS et al., (2009) e SILVA (2012), como prática dominante na gestão de pessoas. Contudo, o enfoque não é ampliado para as competências coletivas, que voltem o olhar para o grupo de pessoas. A falta de internalização dessas competências organizacionais, o tempo insuficiente para implantação e implementação de um modelo e a reprodução de formas de gestão não adaptadas à realidade institucional, fazem com que as dificuldades e hostilidade no ambiente apareçam no que concerne execução dos planos de desenvolvimento.

A gestão por competências individuais tem suas vantagens reconhecidas, simultaneamente à identificação de falhas durante o acompanhamento das etapas de avaliação, como a ausência de *feedback* e diálogo com possibilidade de discussão acerca dos pontos abordados em relação ao desempenho (BASTOS et al., 2009).

No estudo de SARSUR (2009), o pressuposto de que a gestão por competências deve culminar em ganhos econômicos para a empresa e ganhos sociais para os trabalhadores é defendido em uma proposta de modelo verticalizado. Nessa perspectiva é clara a cisão existente na organização-caso, uma vez que o discurso e a aplicação não se alinham integralmente, provavelmente tentam adaptações às exigências de mercado, e sob essa ótica as consequências são desequilíbrios entre vida profissional e pessoal com prejuízos sociais pelas cobranças em relação a participação em atividades de capacitação e disputas entre funcionários gerando tensões e insegurança

Conforme o mesmo autor, embora alguns dos desgastes sejam evidentes e outros velados, a gestão por competências permite maior transparência em relação às perdas elencadas do ponto de vista social, bem como os ganhos almejados e possíveis, tendo em vista regras empresariais mais explícitas e divulgadas aos colaboradores, que acabam por desenvolver consciência em relação às decisões a serem tomadas. Isso reduz dicotomias, ambiguidades e previne problemas ao longo das jornadas de trabalho.

O foco em resultados se repetem quando a proposta de gestão vincula-se aos ganhos sociais, ou seja, de forma distinta aos interesses dos trabalhadores os objetivos da organização buscam ser atingidos baseados em desempenhos esperados para execução e individualização das atividades laborais. Os ganhos sociais somente são efetivos quando são visualizados na rotina de trabalho, o que é consumido na quase totalidade das vezes pela competitividade de mercado. A necessidade de aperfeiçoamento para permanência na vaga de emprego gera ansiedade pela demanda frequente de adaptação e capacitações, em detrimento dos ganhos sociais (SARSUR & FLEURY, 2007).

Diferentemente dos demais modelos, o recrutamento por competências vale-se do perfil de competências para levantamento de informações durante a seleção, o que significa utilização dos mecanismos discutidos para admissão de pessoal e não avaliação de desempenho no cotidiano de trabalho. São considerados conhecimento, atitudes e habilidades compatíveis com o cargo almejado e não somente valorização da formação acadêmica. Dessa forma, os indivíduos podem contribuir de forma exponencial para o desenvolvimento de competências organizacionais, através do reconhecimento dos talentos individuais (SILVA, 2012).

CONCLUSÃO

Este estudo possibilitou a identificação de dois modelos distintos de gestão por competências (modelo verticalizado e modelo participativo) e um grupo que corresponde a 50% dos artigos que não tiveram explicitado o modelo utilizado, dificultando a comparação com os demais estudos sobre o tema.

Não foram encontradas publicações nas edições da ENEO, fato relevante por ser um tema de interesse para a área de estudos organizacionais. A abordagem metodológica predominante nas pesquisas foi estudo de caso, portanto surgiu o questionamento acerca da contribuição de outras metodologias para análise da gestão por competências em organizações.

Os estudos foram realizados em empresas públicas e privadas, nacionais e internacionais, o que demonstra que o modelo é difundido, isso aponta para a importância de estudos sobre o assunto. A gestão por competências foi vista como relevante no contexto das empresas no que tange avaliação do desempenho dos trabalhadores, conferindo novas possibilidades para conexão entre adesão aos objetivos e metas dentro do contexto laboral e de produtividade com foco em ganhos para a empresa/organização. No entanto, os estudos não avaliaram a repercussão dos ganhos para a empresa, relacionado a competitividade no mercado, após a adoção do sistema de gestão por competência. Sugere-se que novas pesquisas sobre o tema sejam feitas, com diferentes abordagens, para contribuir com a criação de uma produção científica consistente.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a Universidade Federal de Goiás (UFG), a Fundação de Apoio a Pesquisa de Goiás (FAPEG) e a Fundação de Apoio à Pesquisa (FUNAPE), pela parceria, apoio e suporte financeiro ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S.R. Gestão por Competências em ONGs como uma Alternativa de Gestão Social. **In:** Encontro da ANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

BASTOS, K.M.R.; LOIOLA, E.; PEREIRA, M.E. Gestão por Competências: A Percepção de Funcionários sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil. **In:** Encontro ANPAD, 33, 2009. São Paulo. Anais... São Paulo: EnANPAD, 2009.

BORGO, C.B.; COLBARI, A. L. Gestão por Competências: As Percepções de Empregados do Eixo Operacional sobre o Modelo Utilizado em uma Mineradora no Sudeste Brasileiro. **In:** Encontro ANPAD, 36, 2012. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

CARVALHO, R.B.; FERREIRA, M.A.T.F. A Gestão por Competências como Precursora da Gestão do Conhecimento: Survey em Médias e Grandes Organizações. **In:** Encontro ANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

DIAS, G.; BECKER, G.; DUTRA, J.; RUAS, R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. **In:** Sena, G.A. Gestão por competências na Administração Pública: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no

Brasil. In: Encontro ANPAD, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

DINIZ, P.A.; VIEIRA, A. O Controle e o Exercício de Poder na Gestão por Competências: um Olhar Foucaultiano. **In:** Encontro da ANPAD, 32, 2008. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

FERNANDES, RB.H.R.; COMINI, G. Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. **In:** Encontro da ANPAD, 32, 2008. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

FILENGA, D.; MOURA, F.V.; RAMA, A.L.F. Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas. **In:** Encontro da ANPAD, 34, 2010. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro : EnANPAD, 2010.

FLEURY, M.T.L.; SARSUR, A.M. O Quadro-Negro como Tela: o Uso do Filme Nenhum a Menos como Recurso de Aprendizagem em Gestão por Competências. **In:** Encontro da ANPAD, 30, 2012. Salvador. Anais... Salvador: EnANPAD, 2012.

RAMOS, C.L.; FARIA, J.H. Poder e Ideologia em um Programa de Gestão por Competências: Análise Crítica do Modelo Corporativo em um Indústria Multinacional de Energia. **In:** Encontro da ANPAD, 36, 2012. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

RUAS, R.L., FERNANDES, B.H.R., FERRAN. J.E.M., SILVA, F.M. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. **In:** Encontro da ANPAD, 34, 2010. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

SARSUR, A.M.; FLEURY, M.T.L. Gestão por Competências: a Percepção de Ganho Social do Trabalhador. In: Encontro da ANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

SILVA, H.S. Recrutamento e seleção de docentes no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro – Uma proposta de gestão por competências. **In:** Encontro da ANPAD, 36, 2012. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.