

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:** como a capacitação de funcionários cuidadores de idosos pode auxiliar na melhoria da qualidade dos serviços prestados?

Ariani Balduino de Paulo  
Gabriela Borges Rodrigues  
Pedro Henrique dos Santos Prado<sup>1</sup>

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Ms. Doroti Daisy Mantovani

**Resumo:** a pesquisa está focada, na coleta de informações referentes à aplicação da gestão de competências, e como é utilizada como ferramenta de aplicação de serviços de excelência dentro das instituições que prestam serviços de cuidados aos idosos. Desde a sua criação até os dias de hoje a Gestão por Competência vem sofrendo várias alterações em sua terminologia e nos últimos vinte anos no modo de gerir pessoas, pois os trabalhadores desta área necessitam de habilidades e conhecimentos para gerenciar um grupo de pessoas visando à melhoria da empresa ou instituição. O universo da pesquisa compreenderá os lares de repouso de Franca no total de 03 instituições. A amostragem será definida como não probabilística, será identificada através do método das amostras intencionais, cujos sujeitos serão os psicólogos, cozinheiras, nutricionistas, enfermeiros, diretores e coordenadores das casas de repouso. Os dados serão coletados por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo através de questionários devidamente estruturados. Também trata-se de pesquisa descritiva e exploratória e os dados coletados serão tratados de forma quantitativa, com o objetivo de analisar como a Gestão por Competência pode ser utilizada como garantia de prestação de serviços de excelência e como ferramenta para o planejamento das necessidades dos trabalhadores das instituições.

**Palavras-chave:** gestão por competência; instituições cuidadoras de idosos; capacitações; qualidade de serviços.

**Abstract:** The aim of the research is focused on gathering information regarding the application of management skills, and how it is used as a tool for application of service excellence within institutions, which provide care for the elderly. Since its

---

<sup>1</sup>Alunos regularmente matriculados no 7º semestre do Curso de Administração de Empresas – noturno – do *Uni-Facef Centro Universitário de Franca*.

creation until the present day Management Competency has undergone several changes in terminology and in the last twenty years in how to manage people, for workers in this area need skills and knowledge to manage a group of people aiming to improve company or institution. The research is the home of Franca's homes for a total of 03 institutions. The sample population of non-probability survey will be done through the method of purposeful samples, because people will be chosen to represent the "good trial" of the population, the nursing homes of France. But the subjects are selected psychologists, the cooks, nutritionists, nurses and coordinators and directors of nursing homes. Data will be collected through literature in books, newspapers and electronic networks, with data relevant to the subject; fieldwork with observations made in nursing homes with the occupants of the offices listed in the section Selection of the Subjects. To this end, we carried out a descriptive and exploratory, and bibliographic field. A priori, it is intended to verify that the workers of these homes provide excellent services for this population, including laser and other activities that involve interaction and inclusion in society.

**Keywords:** competency management, institutions caring for the elderly, training, quality of services.

## **Introdução**

Mais que um modismo, a gestão por competência tornou-se nos dias de hoje, uma fundamental ferramenta para o pleno desenvolvimento na aplicação de recursos que proporcionem maior adequação e produtividade ao negócio. Devido a isso, este tipo de gestão é o mais adotado hoje em dia, pois além de proporcionar maior adequação e produtividade, ainda visa alcançar os objetivos organizacionais por meio do alinhamento entre a estratégia organizacional e as estratégias de Gestão de Pessoas.

O termo competência é muito utilizado no mercado de trabalho, onde as empresas apenas estão admitindo pessoas com esse perfil para o cargo que irão ocupar. Competência significa características comportamentais (atitudes) e técnicas (conhecimentos e habilidades) que juntas fornecem bons resultados em cada cargo específico. Esta nova gestão tem como papel atuar estrategicamente dentro de instituições dando ênfase nos objetivos e resultados.

Decidiu-se estudar a gestão por competências, pois é uma forma de gestão relativamente nova que pode ser definida como um programa sistematizado e desenvolvido com o intuito de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, completando os espaços vazios e agregando conhecimento.

A gestão por competências trata-se, basicamente, de colocar sob a mesma perspectiva, a estratégia da organização e a estratégia pessoal e profissional do colaborador. É buscar uma sintonia entre os objetivos pessoais do funcionário com as metas da empresa, pois as pessoas são as grandes responsáveis pelo sucesso da organização, na verdade é a capacidade de realizar o trabalho que realmente movimenta a criatividade e a capacidade de transformação e mudança dentro das empresas.

Utilizando o conceito de Gestão por Competência, o trabalho tem como principal objetivo verificar até que ponto esta ferramenta poderá ser utilizada pelas instituições cuidadoras de idosos como ferramenta para o planejamento das necessidades de capacitação de seus funcionários como garantia de prestação de serviços de excelência e como poderá ser utilizada para o planejamento das necessidades dos trabalhadores destas instituições.

A pesquisa será descritiva, exploratória, estudo de caso e bibliográfica. A amostragem será do tipo não probabilístico utilizando o método das amostras intencionais e composta pelos psicólogos, cozinheiras, nutricionistas, enfermeiros e os diretores e coordenadores das instituições cuidadoras de idosos da cidade de Franca.

Os dados serão coletados por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso através de questionários devidamente estruturados, cujos dados serão tratados de forma quantiqualitativa.

## **1 Gestão**

A Gestão é um mecanismo que auxilia no aperfeiçoamento e no funcionamento das organizações. Através de tomadas de decisões racionais e fundamentadas na busca e tratamento de dados e informações relevantes, ela chega a contribuir para o desenvolvimento e satisfação dos interesses de todos que estão inseridos nas organizações, sejam eles colaboradores ou proprietários. Também, auxilia na satisfação da necessidade da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

O termo Gestão, segundo o dicionário Michaelis (2002, p. 1031), quer dizer, ato de gerir, administração, direção de negócio. Segundo a visão de Nunes (2006, p. 5), a gestão pode ser definida como sendo “um conjunto de tarefas que

procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados pela mesma”.

Um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas, hoje, é identificar e implantar técnicas de gestão que possam garantir o sucesso no mercado competitivo em que se posicionam. Sendo assim, cabe à gestão otimizar o funcionamento das organizações através de tomada de decisões lógicas e fundamentadas na escolha e ao tratamento de dados e informação que sejam relevantes e, assim, contribuir para o seu desenvolvimento.

Um modelo de gestão adotado, hoje em dia, é o de Gestão por Competências, que visa alcançar os objetivos organizacionais por meio do alinhamento entre a estratégia organizacional a as estratégias de Gestão de Pessoas.

### **1.1 Gestão por competências**

Liston (2009) afirma que a Gestão por Competências implica em conduzir a empresa separando as funções segundo as competências necessárias para o seu exercício, portanto competência refere-se sempre às características de uma pessoa individual. Acondiciona-se sempre em torno de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho, têm-se então que a gestão por competência apareceu para responder a questões particulares do cenário empresarial, onde se torna emergencial a sua metodologia de gestão representando assim uma tentativa de responder às necessidades e dominar a concorrência num mercado globalizado, às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional.

Liston apud Manãs (2007, p.65) afirma que:

As organizações entendem e falam atualmente em Core Competences, que pode ser traduzido livremente por competências essenciais, e a partir deste conceito ocorreram novas abordagens que também se incluem na literatura proposta para a gestão de competência e que podem ser resumidas em: descobrir as competências estratégicas para a organização; derivar essas competências para a organização, ajustando as competências de cada área, das diversas atividades e das pessoas e essas competências

estratégicas; desenvolver tais competências nas pessoas e nas áreas de atuação.

Assim, segunda a autora observa-se que seu ponto culminante está no desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Pode-se, então, entender que as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial desdobram-se em termos de competências profissionais e desenvolvem junto a um quadro de colaboradores internos, entendendo-se que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da empresa.

### 1.1.1 Competências

O termo Competência não é um conceito novo. Para Souza (2001), na Idade Média a competência já era considerada como "[...] capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos"; já no Renascimento era "[...] a capacidade de realizar determinado trabalho".

O autor também observa que o senso comum usa a palavra competência para indicar pessoa qualificada para realizar algo e, hoje em dia, o conceito de competência está associado à pessoa e à organização, ou seja, o termo competência adotado por ela apresenta-se associado à capacidade das pessoas gerarem resultados para a organização e à capacidade que a própria organização tem de garantir mercados atuais e alcançar mercados futuros.

Para Liston (2009), competências são qualificações advindas do conhecimento, entretanto somente ter conhecimento não significa que o indivíduo seja competente, é essencial que ele saiba aplicar esses conhecimentos em situações reais, dentro da organização.

O Quadro abaixo mostra a evolução do conceito dado ao termo competência, assim:

**Quadro 1** Definições de competência

AUTOR	DEFINIÇÃO
Durand (1999)	Competências são conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos.

Fleury & Fleury (2001)	Competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Flink e Vanalle (2006)	As competências podem ser de três tipos: essenciais, funcionais e individuais. Os autores utilizam os estudos de McClelland para avaliar as competências que devem ser desenvolvidas.
Le Boterf (1995)	A competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
Levy-Leboyer (1997, p.13)	Competências são “repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação”
Prahalad e Hamel (1998, p. 298)	"As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia".
Real Academia Espanhola (2000)	Competência é “[...] tanto obrigação como atitude ou habilidade para fazer algo”.
Santos (2001, p.27)	Competência “não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer)”.
Zafirian (2003, p.137)	“Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”
Zarifian (2001, p.66); MEDEF (1998) <sup>2</sup>	Competência profissional “[...] é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”.

Fonte: SOUZA et. al, 2008 p. 08.

### 1.1.2 Tipos de competências

Dentre os tipos de competências existentes, destacam-se duas que mais se encaixam no contexto estudado: as Competências Técnicas e as Competências Comportamentais.

As competências técnicas podem ser entendidas como todas as competências obtidas através da educação formal, treinamentos e experiência profissional. Herrera (2007) apud Liston, menciona que estas competências ocorrem através da escolaridade, estas exigidas formalmente para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo, treinamentos essenciais, para aprimoramento profissional, por meio de cursos específicos, habilitações profissionais, especializações, estes necessários para obtenção de melhores resultados no desempenho da função e por final os conhecimentos técnicos, conhecimentos essenciais para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo, obtidos através da escolaridade e treinamentos realizados e aplicados e aprimorados em experiência profissional.

Liston (2009) afirma que a competência técnica deve ser vista como a competência existente, ou seja, a de fator humano nas organizações.

Já as competências comportamentais referem-se àquelas que poderão possibilitar aos indivíduos maior obtenção de sucesso em suas atividades. Sendo assim, poderão ser essenciais às características de personalidade de um indivíduo, ou até mesmo adquiridas no convívio social, assim como, podem ser obtidas e aperfeiçoadas através de treinamentos e auto-desenvolvimento.

Herrera apud Liston (2007, p. 12) subdivide as competências comportamentais em cinco grupos: Intelectuais, Comunicativas, Sociais, Comportamentais e Organizacionais, conforme segue:

- 1. INTELLECTUAIS** – São as competências necessárias para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.
- 2. DE COMUNICAÇÃO** – São as competências utilizadas na forma de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, clientes internos e externos, de cooperação de trabalho em equipe, de diálogo, de exercício da negociação e de comunicação.
- 3. COMPETÊNCIAS SOCIAIS** – São as competências necessárias para atitudes e comportamentos necessários para transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.
- 4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS** – São as competências necessárias para demonstrar espírito empreendedor e capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho.
- 5. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS** – São as competências necessárias para compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sócio político (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

Segundo LISTON (2009), fica claro que a competência é de fundamental importância, pois uma gestão baseada em competências é aquela que permite as organizações administrar seus recursos humanos de acordo com o grau de capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências previstas para cada cargo.

## **2 A gestão por competência como ferramenta estratégica para o planejamento da gestão de pessoas e garantia de serviços de excelência**

De acordo com Freire (2011), a gestão por competência pode ser entendida como sendo um modelo de gestão que tem como principal função identificar todas as capacidades e potencialidades que a organização e seus

colaboradores possuem, assim como as competências que são importantes para a sua função, para que todos, de forma consciente organizada, possam se desenvolver e alcançar os objetivos traçados pela empresa.

Segundo a autora, o processo de implantação de Gestão por Competência precisa ser bem planejado tendo seu início no trabalho de sensibilização e conscientização de toda a organização, sendo este o segredo do sucesso do projeto. Uma vez que toda a organização será envolvida e todos os membros preparados para lidar com uma série de desafios, é fundamental que o conceito, modelo e objetivo de competências estejam bastante claros, tendo sido amplamente discutidos pela equipe de transição e implantação.

Ainda segundo ela, nessa etapa, é preciso apresentar a todos, os setores e com linguagem clara e acessível, os motivos da necessidade da implantação da Gestão por Competência, explicando o seu conceito, objetivos e o que será alcançado por todos em termos de objetivos e conquistas com esse processo, pois os colaboradores precisam sentir que irão de fato participar do projeto e que o mesmo, além de ser um recurso da organização, é também um recurso de desenvolvimento pessoal e profissional, sendo esta a forma de se conquistar a confiança e o envolvimento dos colaboradores, que são requisitos fundamentais para o avanço das próximas etapas desse processo.

A autora ainda relata que, uma vez definidas as competências da organização, deve-se descrever as funções e analisar quais são aquelas, sejam técnicas ou comportamentais necessárias para a função, e em que intensidade, estabelecendo assim o perfil ideal para cada cargo da organização. Essa identificação é normalmente realizada por meio de questionários, desde que esta avaliação seja com foco nas competências, e que seja respondido não apenas pelo colaborador, mas também pelo seu superior e pelos colegas de trabalho. A partir de então é realizado o diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais ou humanas), sendo necessário identificar a lacuna (gap) do colaborador, através da comparação das competências exigidas pela sua função e a que eles possuem.

Freire ainda alega que, para o modelo de Gestão por Competência estar completo faz-se necessário a realização da mensuração da evolução de cada colaborador e de todo o trabalho que foi realizado. É nessa etapa em que ocorre o acompanhamento e avaliação, funcionando como um mecanismo de retro-

alimentação, na medida em que os resultados alcançados são comparados com os esperados.

Utilizando-se deste método, poderá ser analisado até que ponto a Gestão de Competência é utilizada pelas instituições cuidadoras de idosos como ferramenta para o planejamento das necessidades de capacitação de seus funcionários como garantia de prestação de serviços de excelência.

### **3 Instituições cuidadoras de idosos da cidade de Franca**

O termo Instituição, segundo o dicionário Michaelis (2002, p. 1162) significa ato ou efeito de instituir. Instituto. Coisa instituída ou estabelecida. Regra, norma. Nomeação de herdeiro. Leis fundamentais de uma sociedade política. Complexo integrado por idéias, padrões de comportamento, relações inter-humanas e, muitas vezes, um equipamento material, organizados em torno de um interesse socialmente reconhecido.

Em essência, as instituições são responsáveis pela organização das interações sociais, analisando sua evolução e desenvolvendo métodos que as associem a ambiente favorável e à alocação racional de recursos que aperfeiçoem a satisfação de suas necessidades. O termo que mais se encaixa com a realidade que vivemos hoje é o de instituições cuidadoras de idosos como sendo aquelas que cuidam, e se preocupam com seu bem-estar, alimentação, higiene pessoal, e sua saúde, dando o devido amor, carinho e atenção que merecem. Existem também as chamadas casas de repouso com fins lucrativos (empresas), essas geralmente não tratam de dependentes químicos.

Os Lares de Franca-SP surgiram devido ao envelhecimento de sua população, ao aumento de idosos morando sozinhos e a necessidade de um lugar onde os idosos pudessem permanecer devido à falta de condições financeiras ou a dificuldade em morar com os filhos.

Estas casas historicamente foram criadas por causa de valores cristãos, como o amor e a caridade e a grande maioria tem origem privada e sobrevive de trabalhos voluntários, doações, e ajuda da Prefeitura Municipal, comunitária e familiar.

Todas as instituições são obrigadas por lei, Resolução da Diretoria Colegiada - RDC Nº 283/2005 e na Resolução RDC nº 94/2007 a terem em seu estabelecimento o Estatuto registrado, o Registro de Entidade Social e o Regimento Interno.

### **3.1 Perfil das instituições cuidadoras de idosos da cidade de Franca - SP**

Dos 05 lares existentes na cidade, optou-se por estudar 03 deles, quais sejam:

- ❖ Instituição Espírita “Nosso Lar”.
- ❖ Eurípedes Barsanulfo.
- ❖ Lar de Ofélia.

Segundo o representante legal Fernando Aurélio Vieira e a coordenadora Rosângela Aparecida de Paula, a Instituição Espírita “Nosso Lar” surgiu em 1950. Trata-se de uma entidade filantrópica e sem fins lucrativos. Atende atualmente 43 idosas em regime de longa permanência. O lar tem a missão de *atender da melhor forma essa população, que já chega fragilizada.*

O atendimento concerne o ser integral em seu aspecto biopsicossocial, através do atendimento de profissionais de farmácia, enfermagem, assistência social, terapia ocupacional, fisioterapia e medicina.

A Instituição pretende alcançar com o presente Plano de Trabalho, a efetivação dos direitos do idoso através do atendimento multidisciplinar e promover o desenvolvimento biopsicossocial das idosas atendidas. São oferecidas as idosas os seguintes atendimentos:

- Atendimento de Terapia Ocupacional, que promove a prevenção, o tratamento e a reabilitação;
- Atendimento da Farmacêutica, que acompanha as alterações medicamentosas;
- Atendimento de Enfermagem, que irá programar ações e definir estratégias para promoção da saúde;
- Atendimento de Serviço Social, para promover o fortalecimento de vínculos do idoso, família e sociedade, bem como viabilizar a efetivação de seus direitos;

- Atendimento de Fisioterapia, para proporcionar às idosas maior independência em suas atividades de vida diária através de prevenção, manutenção e reabilitação funcional;
- Atendimento dos cuidadores de idosos, auxiliando no banho, alimentação, deslocamento dentro do lar e acompanhamento em passeios.

O Lar Eurípedes Barsanulfo é uma entidade civil, sem fins lucrativos, situado na cidade de Franca, fundada em 1998, por um grupo de pessoas voluntárias, com o objetivo de atender idosos carentes, provendo-os das necessidades básicas, tais como vestuário, alimentação, assistência médica e moradia. E de acordo com a coordenadora da instituição Luciana Fátima, antigamente o Lar era instalado em um barracão alugado no bairro Parque São Jorge, onde atendia todas as necessidades dos idosos.

Porém, após o fruto de uma doação, o novo Lar está sendo construído no bairro Santa Mônica, sendo o primeiro bloco utilizado pelos idosos. Hoje a instituição conta com 20 idosos moradores e a instituição tem como principal missão *promover um serviço de excelência para com os idosos, dando mais qualidade de vida e dignidade.*

Por último, a FEJI - Fundação Espírita Judas Iscariotes – Departamento Lar de Ofélia - prestam serviços na área de assistência médica e social a idosos, com idade superior a sessenta anos, de ambos os sexos da cidade de Franca-SP e região. Como fatores diferenciais oferecem serviços na área jurídica, nutricional, setores de psicologia, pedagogia e fisioterapia.

A entidade se insere no quadro de instituições não governamentais de assistência social, sem fins lucrativos, e os serviços elencados são prestados gratuitamente dentro das possibilidades e recursos disponíveis pela FEJI.

Entendem que não por carência, mas por amor os nossos idosos merecem muito mais que o respeito salvo a experiência de uma vida inteira, e sim um tratamento diferenciado composto de momentos especiais, amizade e partilha.

### **3 Considerações iniciais**

Trata-se este estudo sobre a Gestão por Competência, a ser concluído como término do TCC em 2013.

Através da pesquisa de campo a ser realizada em 03 instituições cuidadoras de idosos da cidade de Franca, pretende-se concluir como a Gestão por Competência pode ser utilizada pelas instituições cuidadoras de idosos como ferramenta para o planejamento das necessidades de capacitação de seus funcionários como garantia de prestação de serviços de excelência.

## Referências

HERRERA, Wagner. **Modelos de habilidades e competências. Artigo**, 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Competencias\\_Organizacionais.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Competencias_Organizacionais.htm)>. Acesso em: 04 fevereiro 2013.

LISTON, Rose Cristiani Franco Seco. **Gestão, competência e conhecimento: fatores essenciais para o desenvolvimento estratégico nas empresas. Artigo**, 2009. Disponível em: <[http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=21215:gestao-competencia-e-conhecimento-fatores-essenciais-para-o-desenvolvimento-estrategico-nas-empresas&catid=142:monografias-e-trabalhos&itemid=29](http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=21215:gestao-competencia-e-conhecimento-fatores-essenciais-para-o-desenvolvimento-estrategico-nas-empresas&catid=142:monografias-e-trabalhos&itemid=29)>. Acesso em: 11 janeiro 2013.

MANÃS, Antonio Vico. Gestão por competências. In: OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, César. **O que é competência. Artigo**, 2001. Disponível em: <<http://conline.cjf.jus.br/phpdoc/pages/sen/gestao/oquee.htm>>. Acesso em: 11 janeiro 2013.

SOUZA, Katyusha Madureira L. de et al. **Competência: diferentes abordagens e interpretações como estímulo à Ciência da Informação. Artigo**, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3545.pdf>>. Acesso em: 21 janeiro 2013.

FREIRE, Shirleidy de Sousa. **Gestão por competência como ferramenta estratégica para orientar as pessoas nas organizações. Artigo**, 2011. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/gestao-por-competencia-como-ferramenta-estrategica-para-orientar-as-pessoas-nas-organizacaoes/69035/>>. Acesso em: 05 maio 2013.