

**SKILLS FOR MANAGEMENT:  
A Discussion Apply To Leaders in a Business of Service**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:  
Uma Discussão Aplicada a Líderes em uma Empresa de Prestação De Serviços**

**Neyri Rodrigues da Silva**

*Especialista em Gestão de Pessoas e Coaching pela Faculdade Araguaia/Brasil.*

**Renato Medeiros de Souza**

*Mestre em Planejamento e Desenvolvimento pela PUC-GO/Brasil. Professor da PUC-GO; Faculdade Padrão de Goiânia/Brasil e Faculdade Araguaia/Brasil.*

**Werianny Santiago Rassi**

*Mestre em Letras pela PUC-GO/Brasil e professora da Faculdade Padrão de Aparecida de Goiânia.*

**Adelmar Santos de Araújo**

*Doutor em Educação pela PUC-GO/Brasil. Professor da rede estadual de educação de Goiás/Brasil e professor da Faculdade Padrão de Aparecida de Goiânia/Brasil.*

**Walmirton Bezerra D'Alessandro**

*Doutor em Medicina Tropical pelo IPTSP-UFG/Brasil e professor da UNIRG-TO/Brasil e professor da Faculdade Padrão de Aparecida de Goiânia/Brasil*

**RESUMO**

*O presente trabalho refere-se a uma análise de teorias que envolvem gestão por competências e liderança, foram fontes primárias e secundárias de autores nacionais e estrangeiros, que nos levou a um melhor entendimento das competências e suas nuances que permeiam as organizações, os indivíduos e suas inter-relações. Com o objetivo de avaliar o desempenho dos líderes de uma determinada empresa e compreender se suas competências estão de acordo com o esperado por seu presidente e diretores, foi realizada uma pesquisa exploratória com a utilização do método qualitativo e quantitativo. A avaliação de desempenho identifica as causas do desempenho satisfatório ou insatisfatório, possibilitando sua correção com a participação dos colaboradores avaliados. Avaliar desempenho constitui em um processo complexo que incorpora as características informativas necessárias para julgar adequadamente um desempenho, bem como requisitos essenciais para integrar o processo de gestão em suas fases de planejamento, execução e controle. Para o trabalho em questão a ideia é de que a avaliação de desempenho sirva como um indicador de necessidades de treinamento, desenvolvimento, motivação e outras medidas organizacionais, visando sempre à melhoria dos resultados. O presente artigo apresenta um olhar sob a valorização da empresa utilizando a avaliação de desempenho como uma ferramenta do trabalho não como um instrumento de correção ou punição.*

**Palavras chave:** *Gestão por competências, liderança e desempenho.*

**ABSTRACT**

*This paper refers to an analysis theories regarding management skills and leadership were primary and secondary sources of national and foreign authors, which led us to a better understanding of the skills and nuances that permeate organizations, individuals and their interrelations. with the objective leadership evaluate the performance of a particular company and understand whether their skills are in line with expectations by its president and directors, a survey was conducted exploratory com the use of quantitative qualitative e method. Performance evaluation identifies the causes of satisfactory or unsatisfactory performance, enabling its correction with the participation of the evaluated employees. Evaluate performance constitutes a complex process that incorporates informative features needed to properly judge a performance as well as essential requirements to integrate the management process in their stages of planning, execution and control. Para the job in question the ideia is that the evaluation of performance serves as an indicator of training needs, development, motivation and other organizational measures, always seeking to improve results. The This article presents a look under the valuation from the company using the performance evaluation as a working tool than as an instrument of correction or punishment.*

**Key words:** *Management skills, leadership and performance*

## INTRODUÇÃO

Este trabalho foi elaborado com a finalidade de compreender as nuances que envolvem e evidenciam as competências de líderes que integram o quadro funcionários de uma empresa.

Considerando que o estudo das competências dentro das instituições de uma maneira geral, nos mostra com minuciosidade como estão as qualificações dos colaboradores com o qual emprega-se, buscou-se neste estudo este mesmo objetivo. Pois durante os últimos meses encontrou-se varias reclamações sobre os resultados das atividades de alguns dos colaboradores deste nível hierárquico pertencente a esta empresa. Sendo assim, visa-se avaliar como as técnicas e processos de competências utilizadas atualmente por esses colaboradores atendem a empresa em questão, ou se será necessário desenvolver pontos favoráveis, para melhor desenvolvimento.

O presente trabalho objetivou-se em analisar e avaliar as técnicas de gestão por competências utilizadas por líderes desta empresa em específico e discutir esse processo e a forma em que estão sendo utilizados, também se buscou avaliar se tais processos e técnicas estão sendo usadas de forma benéficas para com empresa e ainda apresentar a importância da avaliação de desempenho com foco em competências para a gestão.

O questionamento central que norteou o desenvolvimento da pesquisa foi compreender: até que ponto os líderes da empresa X de fato tem atendido a expectativa das competências estabelecidas pela organização de serviços investigada no presente trabalho?

A realização do trabalho se consolidou através de uma pesquisa exploratória com a utilização de análises bibliográficas de artigos, livros e revistas e a pesquisa de campo através da utilização de entrevistas representada com a amostra de 10 (dez) líderes considerando o universo de 20 (vinte) líderes que compõe a organização.

Pode-se assim considerar amostragem a utilização de um processo para obtenção de dados aplicáveis a um conjunto, denominado universo ou população, por meio do exame de uma parte deste conjunto denominada amostra. A finalidade da amostragem é fazer generalizações sobre um todo, um grupo sem precisar examinar cada um de seus elementos, como define (Stevenson, 1981, p. 158).

### Contextualização de conceitos:

Spenser e Spenser (1993); definem competência como “Uma características subjacente a um individuo, estando casualmente relacionada a um padrão de eficácia e a uma performance superior em um trabalho ou situação”.

Assim podemos compreender que as características subjacentes envolverá a parte profunda da personalidade, ou seja, aquela mais desafiadora no âmbito profissional, que irá se relacionar com o comportamento desempenhado, predizendo assim se o objetivo alcançado teve uma eficácia de acordo com critério estabelecido.

No entanto, tendo em vista o enfoque prático dado atualmente ao desenvolvimento das pessoas dentro da organização, ao referir-se às competências de um cargo específico, os objetivos, as conquistas e os resultados obtidos são bem individuais e conquistadas de formas subjetivas, ou seja, varia de uma empresa a outra e de um indivíduo para outro.

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001); competências humanas ou profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Carbone, Brandão e Leite, 2005; colaboram também dizendo que competências podem ser compreendidas como qualidades, conhecimentos, traços e as destrezas que uma pessoa deve apresentar para desenvolver os comportamentos que lhe permitirão cumprir com êxito sua missão em uma dada organização e em uma função específica.

Sob essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho – além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos – gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências dos mesmos, em termos de realizações e resultados (Gilbert, 1978). O desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências (Brandão e Guimarães, 2001). Por isso, Santos (2001) descreve as competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, de forma que a pessoa demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos observáveis no trabalho.

Frame (1999) sugere três tipos de competências: as individuais, as de equipe e, as da empresa. As primeiras se referem às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas. As competências da equipe, por sua vez se relacionam com a capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar. E finalmente, as competências da empresa que se referem a sua capacidade de criação de um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto das equipes, a tocarem seus conhecimentos de forma eficaz.

É interessante visualizar as competências nesses âmbitos para que seja compreendida a amplitude de suas possibilidades e das relações de suas influências.

A definição de liderança pressupõe a habilidade de influenciar subordinados, pares e superiores. Também presume que o líder entenda o processo de estratégia emergente, que alguns autores consideram mais importante do que o processo de planejamento estratégico (Mintzberg, 1987a, 1987b). As decisões e as atitudes tomadas voluntariamente por gerentes e funcionários todos os dias acabam por determinar a estratégia emergente. Líderes estratégicos entendem esse processo e valem-se dele para garantir a viabilidade futura de suas organizações.

A liderança estratégica pressupõe uma visão comum do que uma organização deve ser, para que a tomada de decisões rotineiras ou o processo de estratégia emergente sejam coerentes com essa visão. Isso implica a existência de um acordo entre os gerentes corporativos e os gerentes de divisões sobre as oportunidades e ameaças, dados os recursos e capacidade da organização (Barney, 1997).

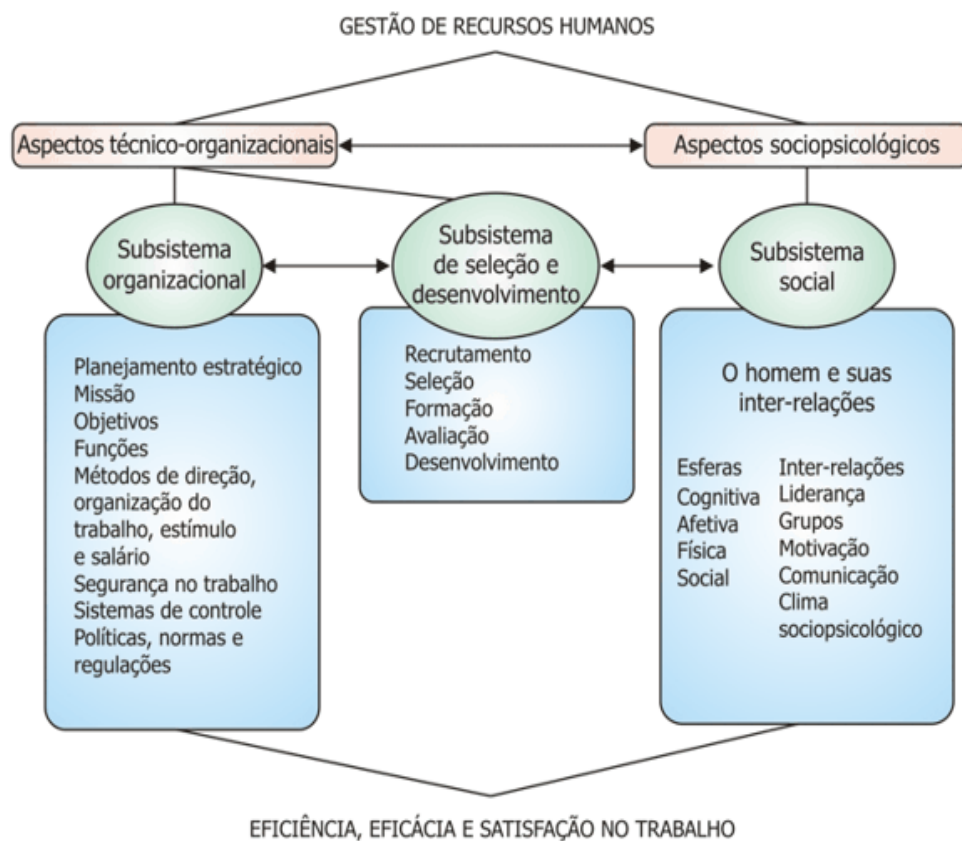


Figura 1: Proposta de modelo de gestão de recursos humanos (Zayas, P., 2000).

Como se pode observar na figura acima é a partir da gestão de recursos humanos e a utilização de seus subsistemas como elos de ligações interagindo harmonicamente tanto em seu aspecto organizacional e sociopsicológico e seu subsistema organizacional de seleção e desenvolvimento e social, que se conseguirá a eficiência, eficácia e satisfação no trabalho, ou seja se conseguirá a realização buscada no desempenho das competências de cada responsável de qualquer determinada empresa.

Esse subsistema pode ser considerado o mais dinâmico e, simultaneamente, constitui o centro da gestão de recursos humanos, sendo um produto da inter-relação entre a organização, políticas, normas e métodos; sem a conjuntura desses subsistemas e suas relações, não poderíamos prosseguir para compreensão da avaliação de desempenho em gestão por competência.

Ainda (Zayas, P., 2000) complementa que; integra esse subsistema o ser humano específico que desenvolve a atividade, os grupos sociais que atuam na organização e que criam uma determinada dinâmica, a comunicação que se estabelece, as relações interpessoais, os estilos de liderança, a motivação profissional, as atitudes, a satisfação dos trabalhadores e, definitivamente, o clima socioprofissional gerado na organização.

O papel do fator humano no desempenho das empresas, adquire grande relevância na atualidade no que tange o envolvimento homem e suas inter-relações, considerados uma função da gestão dos recursos humanos, estreitamente vinculada aos aspectos sociopsicológicos na organização e na liderança.

A direção nas diversas áreas da vida social não é um processo espontâneo. Exige a preparação dos homens encarregados de planejar, organizar, executar e controlar as diversas tarefas que se desenvolvem em uma organização, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos.

### **Aspectos metodológicos da pesquisa**

Para verificar os desafios da gestão de competências humanas foi realizado um estudo de caso em uma Empresa de Prestação de Serviços X, que atua com especialização em limpeza e portaria, com média de 1.600 funcionários, sendo 20 líderes responsáveis por coordenar os demais colaboradores. A empresa em questão é uma instituição privada, cujo nome não será divulgado para proteção de seus dados internos. Tal Instituição foi escolhida de forma estratégica e com autorização para que fosse obtida alguma informação sobre a atuação de seus líderes no desenvolver de suas competências.

Apesar de não apresentar um sistema de gestão de competências humanas institucionalizado, houve o interesse em realizar tal pesquisa por motivos de queda ou perdas significativas de clientes por justificativas quase sempre de baixa qualidade, e certa rotatividade de funcionários por reclamações de assistência ou acompanhamentos significativos de seus supervisores. Houve então a disponibilidade em realizar esta pesquisa como forma de identificar a problemática e conseqüentemente, apontar possíveis soluções.

A intenção do presidente e diretores foi de averiguar se as atividades (competências) dos colaboradores / líderes estavam sendo realizadas de acordo com o contrato já estabelecido em admissão, mas devido às reclamações parecem não está sendo realizadas.

Dentre as obrigações (competências) solicitadas aos líderes estão: atendimento aos clientes de forma paciente e atenciosa, estando prontos para solucionar possíveis problemas em tempo hábil, tentando evitar possíveis reclamações sobre o mesmo assunto; realização de contratações mais precisas; execução das atividades e atendimento internos mais solícitos e assertivos; acompanhar os postos desde o início para passar credibilidade ao cliente; acompanhar os trabalhos realizados pelos externos, verificar se estão trabalhando de acordo com o solicitado, pois como trabalham sozinhos podem deixar seus serviços a desejar; a empresa preza por suas obrigações em dia, por isso não é conivente com atrasos dos pagamentos de benefícios que são de direito dos colaboradores e que tem sido reclamado por haver erros e atrasos.

Foi realizado um estudo de caso de investigação empírica, com duração de 3 (três) meses, visando comparar conceitos teóricos com prática de competências e liderança. O estudo de caso permite uma análise profunda do problema pesquisado e lidando com uma ampla variedade de evidências, como destaca (YIN, 2001).

Como instrumentos para coleta de dados foram utilizados: entrevistas, pesquisas exploratória, observação participante e a análise documental (questionário com os supervisores e entrevistas de desligamento com funcionários que solicitavam demissão).

Foram entrevistados 10(dez) profissionais da liderança, sendo 3 (três) da área interna e 7 (sete) da área externa. A observação participante e a análise de documentos proporcionaram um contato pessoal e estreito com a organização, identificando materiais institucionais, normas, rotinas e programas desenvolvidos aos profissionais. O presente artigo buscou investigar o desempenho de líderes/supervisores de uma determinada instituição.

O planejamento para tal avaliação ocorreu em três momentos; o primeiro foi logo no início da realização deste trabalho com o levantamento das opiniões dos colaboradores (líderes) de forma individual, o segundo foi durante uma reunião feita com todos os 10 (dez) participantes para observação e discussão das opiniões já lançadas e a elaboração de possíveis intervenções para os problemas já identificados e a terceira foi após a realização das intervenções sugeridas, onde se obteve os resultados finais e foi feita uma comparação/diferença das competências/atividades realizadas nos três momentos.

No início da elaboração do trabalho, houve uma entrevista individual com cada um dos 10 (dez) colaboradores/líderes participantes, onde procurou-se compreender a visão de cada um sobre os problemas levantados pela direção, ou seja, verificar o desempenho e qualidade de suas atividades, para que fosse possível entender as sequentes perdas de clientes por diminuição da qualidade de serviço (justificativa dos clientes), e compreender o motivo da rotatividade de colaboradores externos.

Durante a entrevista todos colaboradores relataram tentar agir e atender os clientes conforme a disponibilidade. O externos (2, 3, 5, 6, 7, 9 e 10), questionaram possuir muitos clientes cada um, tendo assim dificuldade em atendê-los em tempo hábil, ou até mesmo às vezes acontece de esquecerem algumas solicitações por terem muitas obrigações, e relataram que a diretoria a cada dia agrega mais obrigações e tem ficado difícil apresentar a eficiência exigida. O interno (8) fez críticas em relação à contratação dos novos colaboradores externos, onde se tem maior intensidade de rotatividade; e também criticou o trabalho de seus auxiliares de departamento que não estão conseguindo ajudar solucionar os problemas que chegam ou ainda as atividades que devem realizar, os outros líderes (1 e 4), também da área interna considerou que seus auxiliares são eficientes na realização do trabalho e que não se considera parte responsável nem por perda de clientes e nem por haver rotatividade.

No que tange compreender os motivos de rotatividade, procurou-se realizar uma entrevista de desligamento com os colaboradores que pretendiam sair da empresa. As entrevistas foram realizadas de forma individual, avaliando: motivo do desligamento, pontos positivos e a melhorar do gerente, supervisor, encarregados, do setor operacional, dos setores administrativos, dos benefícios, do ambiente de trabalho e de seus relacionamentos interpessoal.

De acordo com as respostas que foram descritas, identificamos a constância das seguintes reclamações:

Quadro 1: Respostas mais comuns entre os ex-funcionários.

<b>SITUAÇÕES A SEREM AVALIADAS</b>	<b><u>AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES</u></b>
<b>1-Motivo</b>	1-Problema no pagamento dos benefícios.  2-Tratamento dos líderes.  3-Problemas pessoais.
<b>2-Pontos positivos dos líderes</b>	No geral são tranquilos.
<b>3-Pontos a melhorar dos líderes</b>	Falta mais acompanhamento e resolução de problemas quando solicitado.
<b>4-Opinião sobre o setor operacional</b>	Maus tratos da colaboradora responsável pelos externos da limpeza.  Boas relações da colaboradora que acompanha a portaria.
<b>5-Opinião sobre os setores administrativos</b>	Departamento de pessoal-erros e atrasos no pagamento, vale transporte e vale alimentação.
<b>6-Opinião sobre os benefícios</b>	Os valores foram considerados bons.
<b>7-Opinião sobre o ambiente de trabalho</b>	Poucas reclamações.
<b>8-Opinião sobre seus relacionamentos interpessoais</b>	Poucas reclamações.

Após análise das entrevistas e dos questionários, foi sugerido a cada líder levar alguma alternativa como auxílio de melhoria e solução para a problemática que foi levantada.

Houve uma reunião com todo grupo e juntos foram definidas algumas sugestões para possíveis intervenções. Dentre essas foram consideradas pelos externos: o colaborador 6- sugeriu e se comprometeu a auxiliar os colegas que deverão iniciar com novos clientes, ou seja, na implantação de novos serviços irá antecipadamente conhecer o local e discutir estratégias com o colega supervisor que ficará efetivo no posto iniciado, assim como traçar perfil dos funcionários a serem contratados, com intuito de atender melhor e desde o início este novo cliente.

O colaborador 9- dará continuidade aos treinamentos nos postos de serviços aos funcionários da limpeza (pois os funcionários da portaria já participam antes de iniciarem seus trabalhos oficialmente) e tentará promover mudanças gradativas, considerando que os atuais funcionários já passaram por tal treinamento, essa continuidade



será uma complementação a ser dada aos novos colaboradores externos que iniciarem, dando assim melhor suporte de mão de obra para executar melhor as atividades solicitadas pelos clientes.

Já o colaborador 5- sugeriu a realização de um relatório semanal de todos os líderes sobre suas atividades, para certificação dos atendimentos e problemáticas encontradas por cada um, e ainda se dispôs a recolher tais relatórios e protocolar juntao gerencia de seu departamento.

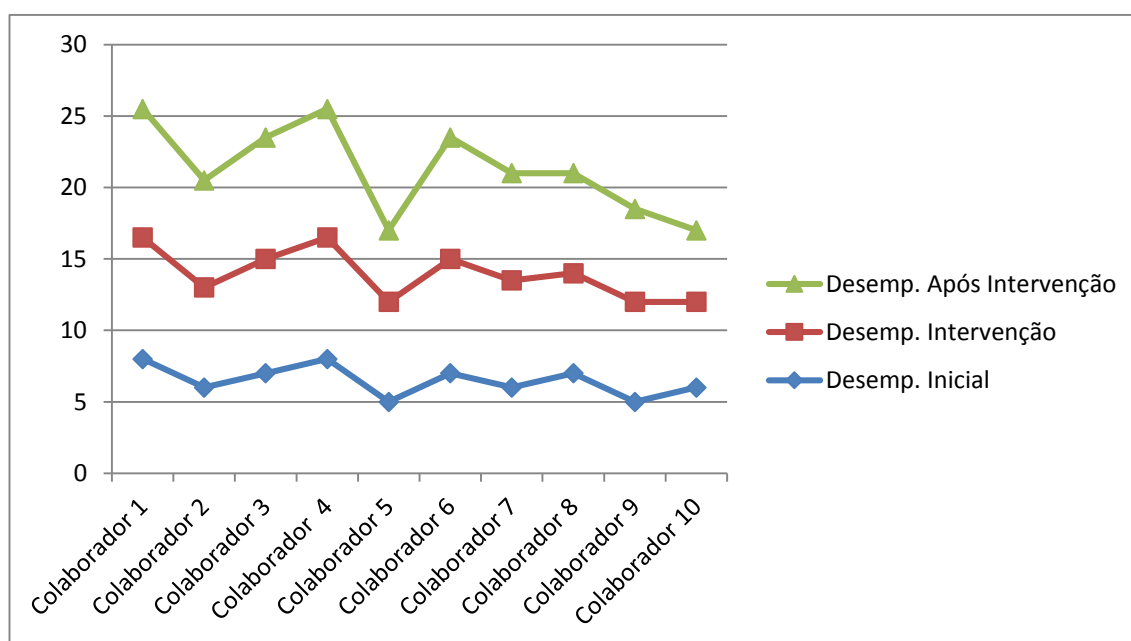
O colaborador 10- se comprometeu a colaborar e auxiliar os colegas com o recolhimento das folhas de ponto, pois como já citado anteriormente alguns funcionários desistiram do trabalho por conta de atraso de pagamento e exatamente por não ter havido entrega hábil.

O colaborador 2- destacou a importância de também acompanhar as entregas de vales transportes, pois foi outra situação reclamada pelos funcionários externos; também ficará responsável por analisar os relatórios semanais e discutir as ocorrências de cada um, além de também acompanhar o quanto puder as ocorrências solicitadas pelos clientes.

Após a contribuição de cada sugestão, e com comprometimento dos que realizariam e os que cumpriram a sugestões, aguardamos um prazo de dois meses para observar o cumprimento de cada uma.

E então conseguimos estabelecer o seguinte gráfico a abaixo que esclarece o rendimento de cada colaborador avaliado:

Gráfico 1: Avaliação de desempenho dos colaboradores / Líderes.



Observamos que:

O colaborador (líder) 1 apresentou um aumento progressivo em relação a tríade avaliada, mesmo sendo um colaborador interno, descreveu ter tentado melhorar no que pode seus atendimentos com clientes e com colaboradores externos de acordo com a palestra realizada aos líderes após a obtenção das primeiras informações.

O colaborador (líder) 2 também apresentou um aumento progressivo, trata-se de um colaborador externo, com funções superiores aos outros líderes. Mesmo com seus resultados consideráveis, tivemos ainda algumas questões a serem tratadas com o mesmo; seu tratamento autoritário e irônico com os externos, reclamações que foram identificadas no início com as entrevistas de desligamentos e também depois da intervenção ainda tivemos algumas situações citadas.

O colaborador (líder) 3 apresentou considerável desenvolvimento, não demonstrou nenhuma dificuldade de acatar as sugestões aplicadas, e obtivemos elogios de alguns clientes sobre suas mudanças.

O colaborador (líder) 4 também trata-se de um colaborador interno e se demonstrou bastante prestativo em acatar as sugestões durante a palestra realizada, por tal motivo, obtivemos um dos melhores rendimentos.

O colaborador (líder) 5, demonstrou certo rendimento durante a intervenção, mas logo após seus rendimentos caíam, retornando ao índice obtido no início de nossos trabalhos, também foi observada certa desmotivação e retraimento do mesmo, houve até solicitações de clientes para retira-lo da supervisão de seus postos. Fato que foi repassado para seu superior para averiguações e diálogo individual.

O colaborador (líder) 6, também demonstrou bom comprometimento, mas deteve algumas falhas em algumas implantações de novos clientes (como havia se prontificado), como não ir identificar as estratégias antecipadamente e não acompanhar as implantações (foram duas).

O colaborador (líder) 7, obteve certo desenvolvimento, mas também foram encontradas algumas reclamações posteriores a intervenção, tanto de clientes como de colaboradores externos, no que se refere a tratamento de autoritarismo, e falta de consideração as solicitações dos clientes.

O colaborador (líder) 8, também da área interna da empresa, não demonstrou nenhum desenvolvimento sobre suas relações com clientes e colaboradores, manteve o mesmo índice inicial e não demonstrou interesse em mudar seu comportamento anterior.

O colaborador (líder) 9, obteve desenvolvimento nos períodos de intervenção, mas logo abaixou seu percentual, houve também nesse período reclamações de clientes sobre a resolução de problemas relatados e solicitados que não foram resolvidos.

O colaborador (líder) 10, procedeu com as mesmas atitudes no início e nos período de intervenção, mas depois desse processo obteve queda em seu desenvolvimento, com algumas reclamações também de clientes a respeito da resolução de problemáticas e visitas no posto de suas responsabilidade.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Assim pode-se considerar que durante a divulgação desses resultados, após passarem por três momentos de avaliação, que 50% dos líderes avaliados efetivamente se preocuparam com a problemática estabelecida e outros 50% não tiveram o mesmo compromisso.

Diante da expectativa de se compreender como as competências dos líderes estão sendo executadas, pode-se concluir que efetivamente menos da metade do total dos colaboradores líderes correspondem e se preocupam com as solicitações exigidas, pois além de só a metade dos 20 terem tido interesse em participar (quando todos foram convidados), somente a metade dos participantes apresentaram resultados significativos.

De acordo com o comportamento organizacional observado durante nosso período de avaliação, podemos considerar que a cultura já pertencente aos membros da empresa, principalmente presente na diretoria, não ajuda a impulsionar o desempenho dos menos desenvolvidos durante a pesquisa. Trata-se de uma cultura paternalista, aos membros internos. Acredita-se que por se tratar de uma presidência e diretoria familiar, com colaboradores que apresentam anos de trabalho na mesma função e com relações externas a empresa também; alguns desses não se sentem exigidos em atuar com melhoria em seus comportamentos, pois em longo prazo as exigências são esquecidas e acomodadas, e tudo fica como antes, conforme pôde-se observar.

A Cultura organizacional de uma empresa é um conjunto de valores, normas e regras que os indivíduos devem seguir para interagir com os outros indivíduos da organização. Essa cultura determina como as pessoas devem agir e como devem tomar decisões. Se analisarmos a organização nesse exato momento, teremos uma compreensão de como está a cultura da empresa. (FERNANDES; PEDROSO, 2010). Se envolvermos o paternalismo neste termo, visualizaremos uma relação onde os gestores atuam com certa proteção, amizade e familiaridade.

Para que o trabalho realizado, obtivesse um resultado linear progressivo, seria necessário realizar uma intervenção primeiramente com a presidência e diretores que participam da mesma família, para que visualizassem a importância de haver uma mudança em seus tratamentos com os esses colaboradores líderes, os quais são exigidos comportamentos modelos, mas que se torna difícil, pois eles tem como referencia o modo de atuação do presidente e diretores.

Deste modo foi levado ao presidente e diretores os resultados obtidos, e também foi sugerido que as mudanças deveriam iniciar a partir deles, pois estão sendo exemplos para que os outros sigam. Mesmo assim foi percebida

uma certa resistência destes em apresentar alguma modificação em seus comportamentos, pois eles consideram que como proprietários não devem ter obrigação nenhuma em modificar algo neles e sim deve-se fazer necessário que os subordinados avaliados ( líderes/supervisores), sigam o que está sendo solicitado.

Consideramos então que será difícil obtermos um resultado benéfico e em favor da empresa, pois mesmo que alguns tenham tentado apresentar um melhor desempenho nas suas atividades, ao perceberem que os outros não se esforçaram em ter um bom desempenho também, tenderão a voltar a repetir os comportamentos insatisfatórios, a final não parece haver diferença aos olhos do presidente e diretores.

#### **BIBLIOGRAFIA**

- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York :Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FERNANDES, I. O. PEDROSO, R.; *Cultura Organizacional: A Influência da Cultura nas Organizações*. Revista Olhar Científico – Faculdades Associadas de Ariquemes – V. 01, n.1, Jan./Jul. 2010. . Acessado em 16/05/2011.
- FRAME, J. D. *Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- GILBERT, Thomas F. *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.
- SPENSER, L.; SPENSER, L.; S. (1993 ) . *Competência no trabalho, modelos de desempenho superior*. John Wiley and Sons . Inc. EUA .
- STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração* .São Paulo: Harbra, 1981.
- MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall 1987b.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.
- ZAYAS, P., (2002) *Gestão de Competências*, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, Espanha.