

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN**

ESPEDITO MOURA DE ANDRADE FILHO

**COMPETÊNCIAS NAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO COM ENFOQUE NO
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA CAIXA**

Natal/RN

2010

ESPEDITO MOURA DE ANDRADE FILHO

**COMPETÊNCIAS NAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO COM ENFOQUE NO
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA CAIXA**

Monografia apresentada à diretoria de pós-graduação da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN como quesito parcial para a obtenção do certificado de conclusão do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Patrícia Whebber Souza de Oliveira(Dr^a.)

Natal/RN

2010

DEDICATÓRIA

A minha esposa Kilza, mais do que dedicar, agradecer pelas ausências e pela tolerância em estar ao meu lado nas horas em que até eu queria fugir de mim, quero te dizer do quanto sou feliz em viver ao teu lado, ao lado do Igor e da Isis: isso é o que torna a minha vida muito mais cheia de vida e de sentido.

Aos meus pais por me incentivar, apoiar e me desafiar e por estarem sempre torcendo por mim.

A todos os colegas do curso pela oportunidade da convivência dialógica que não apenas me ensinou muito sobre “processo grupal e complexidade”, mas também me despertou importantes reflexões a meu respeito nas inter-relações. Cada parte desse todo, deixou sua contribuição em mim, me levando a valorizar e a compreender ainda mais o que tanto estudamos: a vida em grupo.

AGRADECIMENTOS

À Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN pelo apoio ao meu desenvolvimento.

A minha orientadora, Professora Patricia Whebber, pela sua paciência e dedicação em me orientar de forma interativa e respeitosa. Obrigada por compartilhar seu saber, indicando caminhos sem determiná-los.

À CAIXA que se disponibilizou ao desafio de ser campo de pesquisa desse estudo e pelo investimento aplicado. Meu profundo e respeitoso agradecimento aos dirigentes dessa instituição.

Meus agradecimentos mais especiais à minha família, meu maior tesouro, que de um jeito ou de outro, me auxiliou a driblar os desafios que se apresentaram no dia-a-dia.

Agradeço a DEUS por ter me dado saúde e força para alcançar e trilhar mais um novo caminho na trajetória da minha vida profissional e pessoal.

RESUMO

Atualmente as empresas estão se deparando com inúmeros modelos e ferramentas de gestão. O grande desafio é construir subterfúgios condizentes com as teorias e que também sejam compreendidos, aplicáveis e utilizáveis na prática. O objetivo desse trabalho é estudar e analisar a gestão por competências nas equipes de alto desempenho com foco no resultado da organização e na excelência do atendimento das necessidades dos clientes na CAIXA. Foi realizada uma revisão literária sobre o assunto e uma análise crítica dos conceitos que norteiam o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na CAIXA. Os resultados apresentados foi a divergência que ocorre entre o modelo estruturado pela empresa e o que realmente se utiliza na prática com os funcionários: Ausência do feedback e a falta da orientação para formatação do plano de desenvolvimento individual do empregado. Essas duas ferramentas auxiliam os empregados no seu crescimento profissional e pessoal, contribuindo para a melhoria dos resultados da organização.

Palavras-chave: Gestão. Competências. Desempenho. Pessoas. CAIXA.

ABSTRACT

Today companies are faced with numerous models and management tools. The big challenge is to build a model that is consistent with theories that are also included, applicable and usable in practice. The aim of this work is to study and analyze the competency management teams in high-performance organization focused on results and excellence in meeting the needs of customers in CAIXA. We reviewed the literature on the subject and a critical analysis of concepts that guide the Model of People Management Skills in CAIXA. The results presented was the divergence that occurs between the structured model and what the company actually uses in practice with employees: Lack of feedback and lack of guidance for formatting the individual development plan of the employee. These two tools help employees in their professional and personal growth, contributing to improved performance of the organization.

Keywords: Management. Skills. Performance. People. CAIXA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS NA FORMAÇÃO DE EQUIPES.....	10
2.2	COMPETÊNCIAS.....	11
2.2.1	Conceitos e Definições.....	11
2.3	DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA HUMANA NO TRABALHO.....	15
2.4	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	19
3	METODOLOGIA.....	22
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	23
4.1	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DA CAIXA.....	23
4.1.1	Conceito.....	23
4.2	TIPOS DE COMPETÊNCIAS.....	24
4.3	ETAPAS DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	25
4.3.1	Identificação das Competências Corporativas.....	25
4.3.2	Identificação das Competências das Pessoas.....	25
4.3.3	Agrupamento de Cargos.....	25
4.3.4	Mapeamento de Desempenho por Competências.....	26
4.3.4.1	Tipos de Mapeamento de Desempenho por Competências e Inclusão de Mapeadores....	27
4.3.4.2	Competências Objeto de Mapeamento de Desempenho por Competências.....	28
4.3.4.3	Escala de Medição.....	29
4.3.5	Certificação das Competências.....	30
4.3.6	Feedback e Ações de Desenvolvimento (PDI).....	30
5	CONCLUSÕES.....	32
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro.(BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

As constantes e profundas transformações ocorridas no ambiente das organizações contemporâneas e o universo de competitividade crescente vêm desencadeando novas configurações nos mais diversos setores da economia, impondo aos indivíduos e às corporações uma constante busca por novas e mais eficazes formas de avaliar e de valorizar os ativos humanos que compõem o quadro de funcionários da empresa.

Um dos temas da área de administração que tem transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial é o que trata do “conceito de competência” e de sua apropriação no espaço organizacional. Gerar competências em equipe é uma tarefa árdua, de longo prazo que exige recursos e diretrizes bem claras. O alinhamento entre as necessidades gerenciais e as competências das equipes de projetos deve ser almejado pelas empresas que querem participar de um mercado cada vez mais competitivo(RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2003).

Equipe é um número pequeno de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito comum, com metas de desempenho e com uma proposta em que se consideram mutuamente responsáveis.(GHIRELLI FILHO, 2007 apud FERREIRA e MONTEIRO, 2007). Equipe de Alto Desempenho é um grupo que cumpre todas as condições das verdadeiras equipes e reúne membros que também estão profundamente comprometidos com o crescimento e o sucesso pessoal mútuo. (SENGE, 1993 apud YUDI, 2010).

Para Senge (1998), a equipe é um organismo essencial de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento. Já para Robbins e Finley (1997), existem diversos motivos pelos quais as organizações têm optado pelas equipes, enfatizando as seguintes

vantagens: aumento da produtividade, melhora na comunicação, realização de tarefas que grupos comuns não podem fazer, melhor uso de recursos, maior criatividade e eficiência na resolução de problemas. Ou seja, possibilitam decisões de alta qualidade, melhores produtos e serviços, processos melhorados e diferenciam enquanto integram.

Ao observar o cenário das instituições financeiras no país, é possível concluir que os serviços oferecidos por elas atingem quase que a totalidade da população. A cada dia, cresce o número de clientes, com necessidades e dificuldades comuns, sendo que a maior delas estar relacionada ao tempo. O que se vê é uma automação cada vez maior dos serviços fornecidos pelos bancos. Dentro desse enfoque, os bancos precisam do trabalho em equipe, a integração das habilidades, o reforço do compromisso total, o uso produtivo das diferenças de pensamento e o desenvolvimento do indivíduo através do fazer, saber fazer e saber estar, mantendo sempre o foco nos resultados e na satisfação dos clientes, conforme mostra o parágrafo abaixo, pesquisa realizada pelo Banco Central do Brasil.

No período de nove anos (2000-2009), o número de contas correntes e de poupança praticamente dobrou. Das contas correntes, 39% são inativas, consequência, sobretudo, de contas salário residenciais não encerradas após mudança de emprego. Ao final de 2009 eram cerca de 35,1 milhões as contas ativas de Internet Banking, representando um acréscimo de 9% em relação a 2008. O aumento de 10% nas contas de clientes pessoas físicas evidencia a usabilidade expressiva desse canal para os usuários de serviços financeiros.

Na CAIXA, o maior banco público da América Latina, os números impressionam: a base de clientes foi expandida em 42% nos últimos dois anos e meio, subindo de 23,1 milhões para 33,6 milhões de pessoas. E mais de 3 milhões de pessoas ingressaram no sistema bancário brasileiro por meio do programa de conta simplificada, a maior ação de inclusão bancária do país.(CAIXA..., 2010)

No 1º trimestre de 2010, a Conta CAIXA Fácil foi responsável pela inclusão de mais de 56,2 mil brasileiros no sistema bancário. Até 31 de março de 2010 foram registradas 7,1 milhões de contas nessa modalidade. A Instituição ampliou sua base de clientes, alcançando quase 50 milhões, entre correntistas e poupadores de todas as faixas de renda, apresentando um crescimento de 5,3% em relação a março de 2009. Até o final do trimestre, o banco somou 14,9 milhões de contas correntes. (CAIXA..., 2010).

Para conquistar e fidelizar maior quantidade de clientes diante dos desafios trazidos pela globalização, segundo Bilhim(2001 apud ROST, 2009), as organizações inseriram efetivamente a gestão de pessoas como componente estratégico no final do século passado, implementando modelos estruturados de gestão por competências.

Também a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações, que são motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas (DUTRA, 2008).

Nesse contexto, as pessoas tornaram-se vantagem competitiva para as organizações. A gestão estratégica dos recursos humanos tornou-se fator determinante de sucesso.

Vivemos a chamada Era do Conhecimento, na qual o diferencial das organizações está baseado na gestão do capital intelectual dos recursos humanos.

Portanto, a Gestão por Competências torna-se um instrumento imprescindível para produzir benefícios concretos aos produtos e serviços ofertados pelas empresas, à medida que permite a identificação e a disseminação das mais diversas competências humanas e organizacionais.

O objetivo desse trabalho é estudar e analisar a gestão por competências nas equipes de alto desempenho com foco no resultado da organização e na excelência do atendimento das necessidades dos clientes na CAIXA.

Por tratar-se de um processo contínuo, que toma como referência a estratégia da empresa, este estudo justifica-se pela oportunidade de avaliar o processo de Gestão de Pessoas por Competências na CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.

Para se compreender a amplitude deste problema é importante identificar os fatores determinantes que propiciam ou bloqueiam as atitudes de disposição e flexibilidade necessárias para o trabalho em equipe, que podem envolver desde a estrutura organizacional, suas políticas até a criação do seu ambiente. Do indivíduo, consideramos suas motivações, a necessidade de mudança, o uso do poder, as derivações de conduta e comportamento, valorizando assim, os talentos criativos para lidar com os desafios e com visão de futuro (SENGE, 1993 apud YUDI, 2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O comportamento humano nas organizações pode ser melhorado a partir da compreensão das características genéricas das pessoas. As pessoas podem ser vistas como recursos, detentoras de habilidades, capacidades e conhecimentos, entretanto, também se pode perceber nelas, características de personalidade, expectativas e objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 2002).

Para Dutra (2001), a troca de paradigma na gestão de empresas e a passagem da administração taylorista/fordista para a gestão focada no desenvolvimento mútuo, impactaram no comportamento das pessoas e das organizações. O autor menciona que o perfil dos gestores e dos colaboradores se alterou com a expectativa que as empresas tinham para as próximas décadas, exigindo-se das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua e, com esse cenário, o desenvolvimento desse novo perfil requer que as empresas implementem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento das competências críticas para o sucesso e sejam diferenciadoras para a competitividade.

O sucesso presente de uma empresa depende do valor percebido de seus serviços, mas o seu sucesso permanente está ligado às competências de suas pessoas (FREITAS, 2002 apud RUDOLFO, 2004).

Nesta seção também são abordados as equipes e sua formação, os estágios do desenvolvimento das equipes, definições e conceitos de competências e gestão de pessoas por competências.

Os conceitos de gestão de pessoas por competências estão diretamente relacionados à criação e aplicação de modelos de competências sob aspectos organizacionais e individuais, objeto de grande relevância a este trabalho.

2.1 COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS NA FORMAÇÃO DE EQUIPES

Em um enfoque mais amplo, a diferença entre grupos de trabalho e equipes de alta performance está na qualidade da organização social da empresa, a qual exige 4 competências essenciais:

Planejamento e comunicação eficientes – determinação de um sentido de direção compartilhado com todos para concatenar ações conjuntas entre colegas e entre áreas.

Nivelamento de informação das lideranças – profilaxia de diferentes visões do negócio, evitando a geração de conflitos entre prioridades e os descompassos entre diretorias e gerências e seus maus exemplos perante as equipes.

Adequação dos ritmos de trabalho – ajustes de velocidade na intercooperação intra e interdepartamentais, garantindo o equilíbrio de atividades e prazos, essencial ao adequado andamento do fluxo de processos internos.

Critérios decisórios claros – clareza quanto a filosofia de trabalho e determinação das alçadas decisórias para não engessar a empresa e também não permitir “excessos de criatividade”.

(VICENZI, 2010)

2.2 COMPETÊNCIAS

2.2.1 Conceitos e Definições

O Conceito de competência começou a adquirir novos significados e a importância que tem hoje, com os estudos de David C. McClelland no início da década de 70 e, segundo Resende (2000), nos tempos atuais está mais forte e ampliado, aplicando-se a requisitos e atributos pessoais, aspectos empresariais e organizacionais como: estratégia, operação, tecnologia, gestão e negócios.

Existem várias acepções para a palavra competência, porém, freqüentemente, o termo tem sido utilizado com os seguintes significados:

- Incumbência - Este assunto é de sua competência;
- Idoneidade - A pessoa indicada tem competência para responder pelo grupo;
- Poder de decisão - Somente a diretoria tem a competência para resolver essa questão;
- Suficiência - Ele é competente bastante para cuidar do assunto.

(RESENDE, 2000, p. 30)

Dutra, (2001) reforça o pensamento de Freitas, ao afirmar: São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto, e Competências referem-se a atitudes, posturas e habilidades, não apenas a conhecimento técnico e instrumental, exigindo que os programas de educação empresarial favoreçam a atuação profissional de gestores e de colaboradores de modo personalizado, criando, assim, condições propícias para o desenvolvimento de líderes eficazes.

Na opinião de Freitas(2002 apud RUDOLFO, 2004), competências são habilidades e atitudes de uma pessoa, definição compartilhada também por Zarifan, (2001) que acrescenta que competência tem a ver com a busca da competitividade, com as novas relações de emprego e com a inserção no mercado de trabalho.

Fleury (2001) entende que competência é saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A autora diz que competência é uma palavra de senso comum para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa; para ela, nos últimos anos o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, possuindo vários níveis: No nível da pessoa - a competência do indivíduo; Das organizações - as core competences e Dos países - sistemas educacionais e formação de competências.

Há ainda, o significado que o termo toma na Psicologia: “capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos, por meio de ou em confronto, disputa (...)” . (XAVIER, 2002 apud RUDOLFO, 2004).

Boog (2010), diz que competência é o conjunto de características desenvolvidas que resulta no encantamento de todos aqueles com quem se relaciona. Freitas(2002, apud Rudolfo, 2004), entende que toda pessoa carrega consigo competências próprias, oriundas do seu

desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional; para o autor as competências se dividem em funcionais e inter funcionais.

As funcionais dizem respeito a um negócio ou setor de apoio dentro da empresa, como, por exemplo, a análise de investimentos e as inter funcionais se caracterizam por se moldarem a qualquer cargo, como por exemplo, a liderança.

Para o autor, as competências devem ser definidas de forma clara, simples e objetiva para que sejam entendidas facilmente por todos na empresa.

Na opinião de Boog (2010), os fatores que constroem a competência são: saber fazer e querer fazer. Competência é fruto de um processo de desenvolvimento e precisa ser reciclada e atualizada.

Hipólito, (2002) afirma: Competência deixa de ser vista apenas como o acúmulo de conhecimentos, habilidades ou atitudes individuais e passa a observar a entrega a contribuição resultante da mobilização desse conjunto de conhecimento e habilidades.

Para o autor, experiências vêm demonstrando que a evolução das competências retrata o aumento na contribuição das pessoas para a organização, resgatando um conceito que sempre permeou a Gestão de Pessoas: a complexidade do trabalho. Há uma relação direta de complexidade do trabalho a ser desempenhado pelo profissional com sua contribuição para a organização.

Resende (2000), entende que a valorização da competência constitui uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influência nos destinos das organizações, nas carreiras das pessoas e em evoluções na sociedade.

O autor diz que a competência será mais prestigiada do que a erudição e será o atributo mais importante das pessoas; junto com a habilidade, será a referência mais importante para a remuneração ou promoção das pessoas nas organizações.

Segundo Carbone et al, (2006), competências humanas são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”. Este conceito deriva da junção de duas grandes correntes, uma representada principalmente por autores norte-americanos que é baseada em dimensões de competência (conhecimento, habilidades e atitudes) e outra por franceses que está focada em identificar e mensurar

referenciais de desempenho, conforme sugere Dutra (2004).

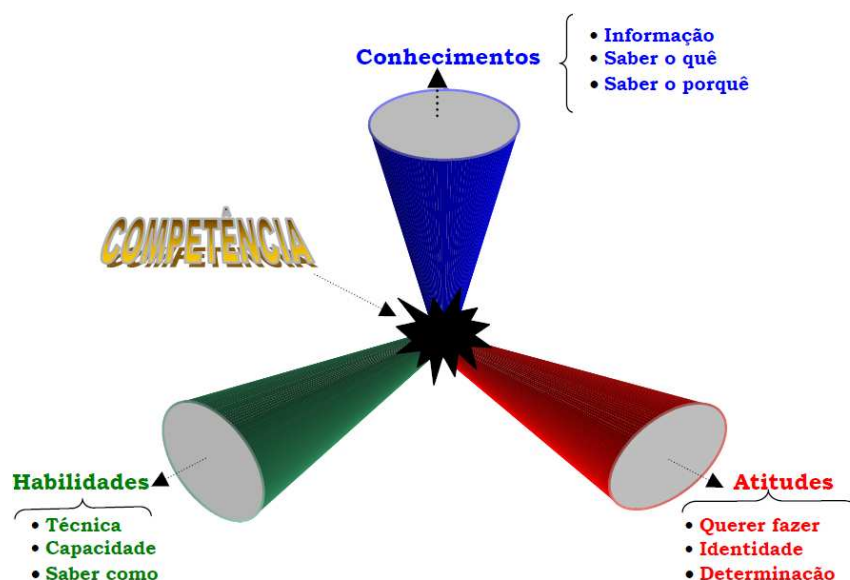


Figura 1: As três dimensões da competência

Fonte: Durand, (1999 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A competência humana é expressa quando uma pessoa gera um resultado no trabalho decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes. Agregando valor social e econômico a indivíduos e organizações, ao mesmo tempo em que contribuem para a realização de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

O conceito de competências humanas é a base para o processo de gestão de pessoas por competência, cujo objetivo é gerenciar o gap de competências eventualmente existente em organizações ou equipes, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo, identificando o que os profissionais são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências desejadas) (CARBONE ET AL, 2006).

2.3 DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA HUMANA NO TRABALHO

Pode-se afirmar que a competência está vinculada à capacidade de realizar algo. Para isso, é necessário possuir recursos e utilizá-los em determinada situação, com o objetivo de obter resultados. Esses recursos são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, adquiridos via formação e experiências de vida.

Segundo Carbone et al, (2006), *o conhecimento* está relacionado *ao que se sabe fazer*. Corresponde a informações que ao serem reconhecidas pelo indivíduo, influenciam sobre seu julgamento ou comportamento. Diz respeito ao “saber” que a pessoa acumulou ao longo de sua vida, relacionado à lembrança de conceitos, idéias ou fenômenos. *A habilidade* está relacionada *àquilo que se sabe fazer*. É a aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, a utilização de conhecimentos armazenados na memória na produção de uma ação. Podem ser classificadas em intelectuais ou motoras. *A atitude*, por sua vez, diz respeito *ao que se deseja fazer*. Está relacionando a um sentimento ou à predisposição do indivíduo, que determina sua conduta em relação a outras pessoas, ao trabalho ou a situações. O quadro 2, abaixo, explica essa correlação e exemplifica os conceitos.

DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA	EXEMPLIFICAÇÃO
Conhecimento SABER	Conhece os produtos, os serviços e os clientes da empresa(tomar conhecimento de uma realidade)
Habilidade - SABER FAZER	Saber negociar com a clientela os produtos e serviços da empresa (aprender a exercer determinada atividade)
Atitude - QUERER FAZER	Vender os produtos e serviços de forma competente, ouvindo as necessidades do cliente e solucionando os seus problemas (exercer a atividade de forma plena)

Quadro 1: Dimensões da competência

Fonte: Carbone; Rufatto Junior, (2010).

As competências profissionais são reveladas quando as pessoas agem frente às situações com as quais se deparam no trabalho Zarifian, (1999 apud CARBONE et al, 2006). Assim, agregam valor, seja ele econômico ou social, a indivíduos e organizações, posto que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de pessoas, equipes e organizações, conforme ilustra a Figura 2:

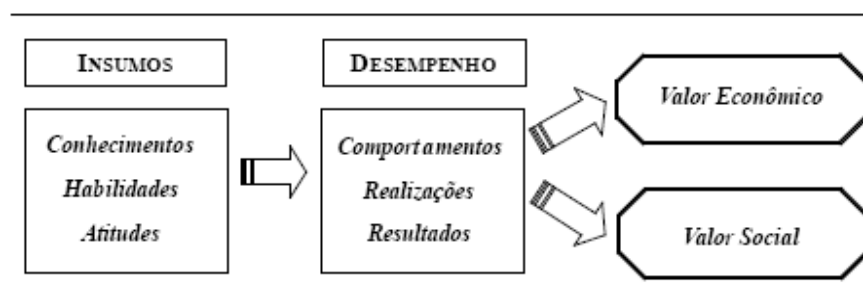


Figura 2: Componentes da competência profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

Essa Figura, além de sugerir a complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes, mostra que a aplicação desses três elementos no trabalho gera um desempenho profissional Durand, (2000 apud FREITAS; BRANDÃO, 2005). Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações ou resultados Gilbert, (1978 apud BRANDÃO, 2007), de forma que o desempenho competente possui valor tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização em que ela trabalha.

Freitas e Brandão (2005) comentam que a competência está associada à noção de aprendizagem, uma vez que resulta da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pela pessoa em processos de aprendizagem, sejam eles naturais ou induzidos. Assim, a aprendizagem representaria o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representaria uma expressão de suas competências, uma manifestação do que o indivíduo aprendeu ao longo de sua vida.

Gestão de Competências: Como harmonizar e transformar um grupo de pessoas competentes e criativas em uma equipe vencedora? Será que apenas altos salários, benefícios, incentivos, agregam valores e permitem condições adequadas de desempenho? Acho que não. Valores intrínsecos de caráter e personalidade são fatores a serem tratados e harmonizados em prol da consecução de objetivos coletivos! (MESSIAS, 2010).

O Líder de Equipe é quem controla e define as características e recursos envolvidos em um projeto. Tais projetos possuem uma equipe elaborada especificamente para implementar uma solução. Este ator delega atribuições aos Desenvolvedores que participam da equipe sob sua responsabilidade e faz consultas ao Consultor de RH sempre que houver necessidade de obter informações sobre recursos humanos, como por exemplo, se um determinado recurso se encontra disponível para alocação. Um mesmo Líder de Equipe pode ser integrante de um ou mais projetos de desenvolvimento, onde não necessariamente, o profissional assume papel de líder em todos os projetos os quais participa. Robbins (1999) propõe a utilização dos conhecimentos sobre processos de grupo para criar equipes eficazes. O autor apresenta os seguintes fatores a serem considerados para a criação da equipe de alto desempenho:

Projeto	Descrição
<i>Tamanho da equipe de trabalho</i>	A equipe não deve ter mais de 12 pessoas, pois dificulta a interação construtiva, a obtenção de consenso e o desenvolvimento da coesão, comprometimento e responsabilidade necessários para o alto desempenho
<i>Habilidades dos membros</i>	A equipe precisa ser composta por pessoas que possuam determinadas habilidades, de forma que a combinação destas possibilite um desempenho eficaz. <i>As habilidades necessárias são:</i> perícia técnica; habilidade para solucionar problemas e tomar decisões, incluindo a identificação de problemas, a geração e avaliação de alternativas e a execução de escolhas adequadas; habilidades interpessoais para ouvir, fornecer retorno, resolver conflitos etc. As habilidades menos presentes podem ser desenvolvidas após a criação do grupo.

<i>Distribuição de papéis e promoção da diversidade</i>	O autor (Robbins, 1999) apresenta nove possíveis papéis de equipe e propõe que para a equipe ser bem sucedida é necessário ter pessoas atuando em todos estes papéis. Os papéis chave na equipe são: conector (coordena e integra); criador (dá início a idéias criativas); promotor (defende idéias depois de implementadas); assessor (oferece análise perceptiva das opções); organizador (dá estrutura); produtor (dá direção e acompanhamento); controlador (examina detalhes e reforça regras); mantenedor (luta em batalhas externas); conselheiro (estimula a busca por mais informação). Além disso, a combinação das preferências, pontos fortes, estilo e personalidade individuais com os requisitos do papel a ser exercido aumenta a probabilidade do desenvolvimento de um bom trabalho em conjunto.
<i>Compromisso de um objetivo comum</i>	O objetivo comum é a visão da equipe, que oferece direção, energia e comprometimento para seus membros.
<i>Estabelecimento de metas específicas</i>	O propósito comum deve ser traduzido em metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas. Essas metas dão energia, facilitam a comunicação e auxiliam na manutenção do foco em resultados
<i>Liderança e estruturação</i>	Os integrantes da equipe devem concordar sobre a distribuição das tarefas, assegurar uma divisão equilibrada da carga de trabalho, buscar a integração das habilidades individuais e determinar a forma de trabalho, a forma de resolução de conflitos, as habilidades que precisam ser desenvolvidas e o processo de tomada de decisões.
<i>Vadiagem social e responsabilidade</i>	Tornando os membros da equipe responsáveis individualmente e coletivamente pelo propósito, metas e abordagem é possível minimizar a tendência à acomodação e a possibilidade de esconder-se por trás do esforço do grupo.

<i>Avaliação de desempenho apropriada e sistemas de recompensa</i>	A avaliação de desempenho e sistema de recompensa adequados contribuem para a construção da responsabilidade nos níveis individual e coletivo. Além de avaliar e recompensar funcionários por suas contribuições individuais é preciso reforçar o esforço e comprometimento da equipe, através de avaliações baseadas no grupo, divisão de lucro e divisão de ganho.
<i>Desenvolvimento de alto nível de confiança mútua</i>	A confiança é característica de grupos de alto desempenho, ou seja, seus integrantes acreditam na integridade, caráter e capacidade de cada um. O conceito de confiança pode ser compreendido através de cinco dimensões (apresentadas segundo sua ordem de importância): integridade (honestidade e confiança); competência (conhecimentos e habilidades técnicos e interpessoais); coerência (confiabilidade, previsibilidade e bom julgamento); lealdade (desejo de proteger e preservar o outro); abertura (desejo de compartilhar idéias e informações). A confiança demora para ser construída e exige muito cuidado para ser mantida.

Quadro 2: Projetos de Desempenho

Fonte: Robbins,(1999).

2.4 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. Essa metodologia de gestão é resultado de diversas tentativas de respostas para questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Respostas para: a necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; as exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; as demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento (CARBONE; RUFATTO JUNIOR, 2006).

Freitas (2002, apud RUDOLFO 2004), menciona que o sucesso presente de uma

empresa depende do valor percebido de seus serviços, mas o seu sucesso permanente está ligado às competências de suas pessoas.

Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. O modelo pressupõe que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados, sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização (CARBONE; RUFATTO JUNIOR, 2006).

Pode-se, então, definir a gestão por competências como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Ou seja, a gestão por competência representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta (CARBONE; RUFATTO JUNIOR, 2010).

A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos.

Segundo Chiavenato, (2010), Gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do gap ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou na equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE; RUFATTO JUNIOR, 2006).

Relata também o autor, sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias). .

A área de gestão de pessoas possui um papel fundamental nesse processo, na medida em que seus diversos subsistemas (identificação e alocação de talentos, capacitação corporativa, avaliação de desempenho profissional, remuneração e benefícios, entre outros) podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de gaps ou lacunas de competências.

Dessa forma, ela pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso qualitativo. O objetivo geral dessa investigação é estudar e analisar a gestão por competências nas equipes de alto desempenho com foco no resultado da organização e na excelência do atendimento das necessidades dos clientes na CAIXA. através da técnica da observação e realização de uma pesquisa exploratória sobre o assunto definido, a fim de levantar as principais informações relevantes sobre o estudo.

A pesquisa qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, analisando a interação de variáveis, de modo a identificar e compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ampliando e aprofundando o entendimento de particularidades comportamentais (RICHARDSON, 1999 apud FAGUNDES, 2007).

Segundo Malhotra, (2001 apud ROST, 2009), “a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”.

Neste estudo, recorre-se de duas técnicas básicas de levantamento de dados: a pesquisa exploratória qualitativa, utilizando-se essencialmente a técnica da análise de conteúdo e pesquisa de documentos, realizada nos manuais normativos internos, o modelo de competências e documentos da CAIXA.

Buscou-se nessa pesquisa literária sobre o assunto, conclusões e direcionamentos que poderão servir de orientações aos gestores que desejarem conduzir suas equipes em busca do sucesso.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

A partir deste ponto, serão utilizados os conceitos e normas presentes no Manual Normativo Interno MO RH 071 Gestão de Pessoas por Competências, consulta restrita aos funcionários da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, descrito nas referências bibliográficas.

4.1 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DA CAIXA

Como se verá neste item, os desafios desse novo tempo exigem um outro perfil de todos os empregados da empresa. E se maior qualificação é exigida dos empregados responsáveis pelas atividades mais operacionais, o nível de exigência é significativamente superior e de caráter diferenciado para os ocupantes de cargos ditos gerenciais. Dadas essas características, torna-se importante situar a questão das competências adotadas pela CAIXA.

4.1.1 Conceito

De acordo com o Manual Normativo Interno da CAIXA – RH 071 (2009. p. 5), gestão de pessoas por competências:

É um sistema integrado de gestão, construído com base no conhecimento sobre os empregados e a organização – missão, visão e desafios estratégicos – para estruturar, integrar, orientar e acompanhar ações de provimento, seleção, desempenho, reconhecimento, capacitação, retenção em busca do melhor desempenho para a organização e para os empregados. Considera que o desempenho da organização é tanto melhor quanto maior a motivação em trabalhar que experimentam seus colaboradores. Essa motivação decorre do reconhecimento, utilização e realização das capacidades de cada indivíduo. Desempenho compreendido como a aplicação produtiva (agregação de valor) de trabalho humano e recursos materiais.

De acordo com Carbone et al, (2006) trata-se de um processo que tem como etapa inicial a formulação de estratégia da organização, missão, visão e desafios estratégicos. A partir daí, faz-se, então, a definição dos indicadores de desempenho, o diagnóstico das competências humanas e profissionais.

4.2 TIPOS DE COMPETÊNCIAS

De acordo com o Manual Normativo Interno da CAIXA – RH 071 (2009. p. 6), existem dois tipos de competências,

COMPETÊNCIA CORPORATIVA São as competências relativas à organização cuja aferição é realizada por meio de resultados obtidos mediante o mapeamento das competências das pessoas e outros tipos de diagnóstico.

COMPETÊNCIA DA PESSOA São as competências relativas às pessoas, que agregam valor ao indivíduo e à organização e contribuem para o alcance das competências corporativas. São aferidas por meio de um ou mais tipos de mapeamentos descritos neste normativo.

A descrição das competências corporativas é composta por dois itens que são especificados por: nome e definição.

A descrição das competências das pessoas composta de: nome; definição; graus de complexidade; comportamentos de entrega que evidenciam a competência em cada grau de complexidade.

Existem também a descrição dos comportamentos que contém: o verbo que melhor expressa a ação e a atividade de forma generalizada; a qualidade da entrega; a frequência com que ocorre, sempre que possível.

4.3 ETAPAS DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

4.3.1 Indentificação das Competências Corporativas

É a etapa em que são identificadas as competências da CAIXA, a partir da missão, visão e desafios estratégicos da CAIXA. As competências corporativas retratam como a CAIXA é reconhecida no mercado ou necessita ser reconhecida para concretizar sua missão, visão e desafios estratégicos.

São extraídas de diagnóstico organizacional, de documentos estratégicos, de pesquisa junto à clientela e mercado concorrente, de “benchmarking” junto a outras entidades, com a participação de empregados CAIXA.

4.3.2 Identificação das Competências das Pessoas

É a etapa em que são identificadas as competências requeridas das pessoas para concretizar os desafios estratégicos. São identificadas a partir das competências corporativas e com a participação de empregados CAIXA.

Portanto, nota-se que no modelo de gestão por competências da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, os conceitos de identificação das competências, tanto de pessoas como as de corporativas trazidos pela empresa, estão muito resumidos e em desacordo com as principais teorias modernas de gestão por competências.

4.3.3 Agrupamento de Cargos

É a etapa em que os cargos são agrupados segundo a natureza ou por critérios de hierarquização observados no plano de cargos em comissão e de cargos e salários da CAIXA.

Segundo manual normativo interno CAIXA – RH 071 (2009. p. 7), os agrupamentos de cargos são os seguintes:

POR NATUREZA

- gerencial e de assessoramento estratégico;
- técnica e de assessoramento;
- profissional;
- básica.

POR CRITÉRIO

- nível de decisão;
- nível de responsabilidade sobre os recursos financeiros;
- grau de responsabilidade sobre a Gestão com Pessoas;
- grau de influência sobre os resultados;
- grau de especialização, para cargo em comissão de natureza técnica e de assessoramento;
- visão global, para cargo em comissão de natureza gerencial e assessoramento estratégico.

No perfil de competências do cargo, cada competência possui um peso e um grau requerido. O peso refere-se à importância e ao impacto da competência nos desafios estratégicos da CAIXA.

4.3.4 Mapeamento de Desempenho por Competências

O mapeamento de desempenho por competências constitui-se de importante etapa do modelo de gestão de pessoas por competências, pois é o momento formal de analisar se o empregado apresenta o comportamento de entrega, sempre que a situação o requer. A análise é feita comparando-se os comportamentos de entrega descritos na competência com os comportamentos observados no empregado, nos últimos 365 dias.

Os comportamentos, até o grau exigido pelo perfil do cargo, retratam o desempenho mínimo requerido para o ocupante, o que significa dizer que a não apresentação de um dos comportamentos previstos em cada um dos blocos indica um “gap”, cuja causa é analisada a fim de indicar a ação de desenvolvimento.

4.3.4.1 Tipos de Mapeamento de Desempenho por Competências e Inclusão de Mapeadores

Conforme manual normativo interno CAIXA – RH 071 (2009. p. 8), o modelo utiliza até 5 tipos de mapeamentos, conforme quadro abaixo:

TIPO DE MAPEAMENTO	QUEM FAZ O MAPEAMENTO	QUEM É MAPEADO
Automapeamento	O próprio ocupante do cargo em comissão de natureza gerencial, técnica, de assessoramento	O próprio ocupante do cargo em comissão de natureza gerencial, técnica e de assessoramento
Pelo Gestor Imediato	O gestor imediato (1)	O ocupante de cargo de natureza gerencial, técnica e assessoramento diretamente subordinado
Pela Equipe	empregado diretamente subordinado (2)	O gestor imediato dessa equipe, com exceção do Gerente Regional de Negócios
Pelos Pares	Pares (3)	Gestor ou o ocupante de cargo técnico e de assessoramento

Quadro 3: Tipos de Mapeamento

Fonte: CAIXA, (2010).

A inclusão dos mapeadores, gestor imediato, pares e equipes, é feita obrigatoriamente pelo empregado a ser mapeado. O gestor imediato deve excluir o(s) empregado(s) que esteja impossibilitado de realizar o mapeamento por motivo de afastamento durante o período de

mapeamento, de forma a não comprometer o resultado da sua unidade.

4.3.4.2 Competências Objeto de Mapeamento de Desempenho por Competências

As competências objeto do mapeamento são definidas anualmente, as últimas competências avaliadas foram: Orientação ao Cliente, Gestão com Pessoas, Orientação a Resultados e Trabalho em Equipe.

Cargos em Comissão	Competências			
	Orientação ao Cliente	Orientação a Resultados	Trabalho em Equipe	Gestão com Pessoas
Técnicos e de Assessoramento. Gerente Regional de Negócios, Superintendente Regional e Gerente Regional de Negócios–Área Internacional	Pares, Gestor Imediato e Automapeamento.			
Gerenciais.	Equipe, Gestor Imediato e Automapeamento	Pares, Gestor Imediato e Automapeamento		Equipe, Gestor Imediato e Automapeamento

Quadro 4: Tipos de Competências

Fonte: CAIXA, (2010).

4.3.4.3 Escala de Medição

Um dos principais desafios da organização é a construção de uma escala de complexidade, pois, ela auxilia a mensurar o desenvolvimento dos colaboradores, já que num determinado período, verifica se houve desenvolvimento ou não através da escala de medição. Na CAIXA para realizar o mapeamento, deve ser utilizada a escala a seguir:

Pontuação	Conceito
1	Não apresenta o comportamento.
2	Raramente apresenta o comportamento.
3	Algumas vezes apresenta o comportamento.
4	Tende a apresentar várias vezes o comportamento.
5	Apresenta muitas vezes o comportamento.
6	Tende a apresentar frequentemente o comportamento.
7	Frequentemente apresenta o comportamento.
8	Sempre apresenta o comportamento.
9	Sempre apresenta o comportamento e é referencial, podendo atuar como orientador de outros empregados.

Quadro 5: Escala de Medição

Fonte: CAIXA, (2010).

A pontuação de 1 a 8 reflete a percepção do mapeador sobre a intensidade com que o empregado mapeado manifesta ou demonstra o seu comportamento. A pontuação 9 a percepção do mapeador de que o empregado mapeado é referencial na manifestação do seu comportamento e pode atuar como orientador junto aos demais empregados.

Da experiência como funcionário da CAIXA, é notório que o mapeamento não é realizado com frequência, bem como, não existe uma data definida para a ocorrência do mesmo.

Outro ponto a observar é que apenas os empregados ocupantes de cargos gerenciais são mapeados.

4.3.5 Certificação de Competências

A certificação de competências é uma etapa de fundamental importância para o modelo de gestão de pessoas por competências, pois subsidia a organização para: priorizar ações de desenvolvimento corporativo, reconhecer o universo de recrutamento para provimento de cargos, prover os cargos, identificar os potenciais sucessores para os cargos e planejar os desafios estratégicos.

A certificação de competências subsidia o gestor para fornecer feedback, estabelecer, em conjunto com o empregado, as ações de desenvolvimento, promover o empregado a cargos de nível superior, distribuir atividades conforme as competências de cada empregado e indicar empregados para grupos de trabalho.

A certificação de competências subsidia o empregado para estabelecer, em conjunto com o gestor, as ações de desenvolvimento, obter apoio da CAIXA e do gestor para o seu desenvolvimento, participar das ações de seleção e de desenvolvimento e identificar “gaps” e talentos, entre outros. A pontuação final de cada comportamento da competência é apurada utilizando-se a ponderação prevista por tipo de mapeamento.

4.3.6 Feedback e Ações de Desenvolvimento (PDI)

O “feedback” tem as seguintes finalidades: troca de observações entre o gestor e o empregado logo após o conhecimento dos resultados da Certificação, é a informação direta e clara, que o empregado mapeado obtém, sobre a eficácia do desempenho da execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa e subsidia o gestor e o empregado no estabelecimento

das ações de desenvolvimento, de forma sistemática e estruturada.

São benefícios do “feedback”: construção da identidade profissional do empregado, aumento do aprendizado individual, melhora do desempenho, melhora de resultados, alinhamento às políticas, diretrizes e desafios estratégicos da empresa e o estabelecimento de parâmetros de desempenho. São registrados no “feedback”: o resumo do “feedback”, os pontos fortes do empregado, os pontos a desenvolver, as ações de desenvolvimento, a data do acordo entre o gestor e o empregado, a assinatura do empregado e a assinatura do gestor.

O processo de desenvolvimento organizacional tem recebido uma valorosa colaboração a partir da satisfação do empregado em seu trabalho, e as empresas, cada vez mais, têm se utilizado de pesquisas para verificar e propor soluções das mais diversas naturezas. Para realização deste estudo, utilizou-se como fundamentação teórica, literaturas que versaram sobre Gestão do Conhecimento, Gestão por Competências, Desenvolvimento de Equipes, Equipes de Alto Desempenho, Relações Humanas e Competências, de documentos produzidos pela CAIXA, como Manuais Normativos e outros periódicos da Instituição e, embora existam vários tipos de pesquisas, optou-se pelo artigo científico, que se mostrou adequado para apresentar um diagnóstico do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na CAIXA.

Foi realizada uma revisão literária sobre o assunto e uma análise crítica dos conceitos que norteiam esses modelos de gestão. Foi apresentado o modelo de gestão da CAIXA por ser uma instituição centenária, maior banco público da América Latina, tendo como um dos seus desafios estratégicos: “ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar” e com a missão de atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

5 CONCLUSÕES

O interesse recente dos mundos empresarial e acadêmico sobre a gestão estratégica de recursos humanos deu origem a uma série de teorias e práticas de recursos humanos, fazendo com que conceitos como o de competência, desempenho e empregabilidade passassem a fazer parte da retórica de muitos gerentes, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizados de maneiras distintas tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico. A complexidade inerente ao tema tornou a fragmentação teórica inevitável, o que parece natural, pois concepções variadas, fragmentadas e até mesmo contraditórias sobre um mesmo assunto talvez sejam a representação mais acurada do mundo pós-moderno.

Analisar e discutir as aplicações práticas da gestão de competências nas equipes de alto desempenho na CAIXA que possuem excelentes resultados sustentáveis e rentáveis. Pode-se destacar que, apesar do modelo de Gestão por Competências da CAIXA estar estruturado em alguns padrões pré-estabelecidos nas teorias modernas, na prática o resultado apresentado foi a divergência que ocorre entre o modelo estruturado pela empresa e o que realmente se utiliza no dia-a-dia com os funcionários, como: Ausência do feedback e a falta da orientação para formatação do plano de desenvolvimento individual do empregado.

Verifica-se também, que na CAIXA, somente é apurada a certificação de competências quando o empregado participa de uma seleção para um cargo gerencial. Dessa maneira, o empregado não poderá verificar o seu gap, suas habilidades e suas aptidões antes de participar de processo seletivo interno para um cargo gerencial.

É importante assinalar, finalmente, que o desenvolvimento de competências nunca se completa e que a aprendizagem individual e coletiva deve ser um processo contínuo na busca de novos recursos de competência para corresponder às exigências crescentes do mercado e para manter a vantagem competitiva da empresa.

Considera-se que o desenvolvimento de competências é um processo dinâmico e necessário à sobrevivência da empresa e, com base no conceito elaborado por Ruas (2001), pode-

se afirmar que está em permanente movimento, num ciclo que se configura como a alternância entre a aquisição e desenvolvimento de recursos de competência (conhecimentos, habilidades, formas de atuar) e a mobilização, integração e aplicação desses recursos, com o propósito de atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Procurou-se neste artigo demonstrar a importância da gestão por competências para o desenvolvimento dos sistemas de educação corporativa das organizações. É notório que o país passa por um desenvolvimento importante do sistema de educação empresarial, momento oportuno para a introdução de novas metodologias de gestão e acompanhamento da educação nas empresas. A CAIXA tem a convicção que o gerenciamento das competências profissionais é atividade indispensável e insumo fundamental para o adequado alinhamento dos sistemas de capacitação às estratégias organizacionais. O diagnóstico e a avaliação de competências oferece a oportunidade de convergência entre funcionários e empresa, tendo como pano de fundo o crescimento continuado do capital humano e o alcance dos objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acessado em 05 ago 2010.

BOOG, Gustavo G. **Competência: Os líderes e os liderados**. Disponível em <<http://carreiras.empregos.com.br/comuniddes/rh/colunistas/280202>>. Acesso em 05 jul. 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no Trabalho: uma análise da produção científica Brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 002, Natal: UFRN, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v 41, n.1, Jan/Mar/2001.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Internet CAIXA. A CAIXA**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp>>. Acessado em 08 ago. 2010.

_____. **Intranet CAIXA. Avaliação de Gestão – AVGESTÃO**. Disponível em: <<http://caixa>>. Acessado em 05 ago. 2010.

_____. Manual Normativo RH 071: Gestão de Pessoas por Competências. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2010. (Consulta Restrita)

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; RUFATTO JUNIOR, Edgard. **O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429519.pdf>>. Acessado em 05 jul. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão por Competências**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_por_Compet%C3%Aancias>. Acessado em 01 set. 2010.

DUTRA, José Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, José Souza, et. Al. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FAGUNDES, Patricia Martins. **Desenvolvimento de Competências Coletivas de Liderança e de Gestão**: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. Porto Alegre, 2007.

FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa Lucia Moreira. **Coaching para Desenvolvimento de Equipes Aplicada no TCU**, Brasília/DF, 2007.

FLEURY, Mara Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais do 29º ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Idéias para Gestão Empresarial – Remuneração por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE BUSINESS**, n, 3, set., Curitiba, 2002.

MESSIAS, Reinaldo Miguel. **Falando de Equipe e Comprometimento**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/rh_administracao_pessoal/equipe_comprometimento>. Acessado em 05 jul 2010.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro. Perfil das Competências em Equipes de Projetos. **RAE-eletrônica**, V. 2, N. 1, jan-jun,2003. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/1333.pdf>>. Acessado em 18 ago 2010.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROST, André Dal Bem. **Análise do Modelo de Competências da Caixa Econômica Federal à Luz das Teorias Modernas de Gestão por Competências**. Porto Alegre, 2009.

RUAS, Roberto. *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Documento Preliminar, PPGA/UFRGS, POA, Mimeo, 2001.

RUDOLFO, Pedro Daniel. **Gestão de Pessoas por Competências**: sugestões para aperfeiçoar o modelo utilizado pela Caixa Econômica Federal. Florianópolis, 2004.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática nas organizações. São Paulo: Best Seller, 1998.

VICENZI, Luciano. **A Estruturação de Equipes de Alta Performance**. Disponível em: <www.consvita.com.br/artigos/consvita_equipes_performance.pdf>. Acessado em 18 ago 2010.

YUDI, Yozo. **Equipes de Alto Desempenho**. Disponível em: <http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/equipes-de-alto-desempenho/at_download/upload>. Acessado em 10 jul 2010.

ZARIFAN, Philippe. **Objetivo competência**. por uma nova lógica. Atlas: São Paulo, 2001.