

Mapeamento de competências humanas e organizacionais para formação de pessoas com competências do conhecimento

Mapping human and organizational competencies to train people with knowledge competencies

Marcos Leandro Oliveira

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).
E-mail: marcos21.leandro@gmail.com

Ieda Pelógia Martins Damian

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Docente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). E-mail: iedapm@usp.br

RESUMO

Um dos pilares para o desenvolvimento organizacional está diretamente relacionado a como as organizações gerenciam o seu capital intelectual, o conhecimento que se encontra na mente de seus colaboradores. O conhecimento é vital para o bom desempenho das organizações, porém, como ele é emanado de uma estrutura humana, é fundamental reconhecer que conter este conhecimento não é uma tarefa fácil, pois, as pessoas possuem vontades próprias, pensamentos próprios e formas de pensar distintas, características da personalidade, intrínsecas de cada indivíduo. Diante deste contexto, o objetivo deste artigo é apresentar os requisitos fundamentais do conceito de competências organizacionais e individuais que contribuem para a construção de conhecimento organizacional. Enquanto metodologia foi realizado um estudo descritivo e um levantamento bibliográfico com o objetivo de formar uma base de referência para mapear competências humanas e organizacionais que possam contribuir para desenvolvimento de pessoas com competências do conhecimento. Conclui-se que o estado mental e cognitivo do indivíduo afeta a capacidade de criar conexões a partir da informação, o que interfere na transmissão e no compartilhamento de conhecimento. Verificou-se que o mapeamento de perfil e reconhecimento do estilo de comportamento contribui para identificação das deficiências e potencialização das competências individuais humanas. Constatou-se que é vital o emprego da gestão por competências para formar pessoas com competências do conhecimento.

Palavras-Chave: Competências Organizacionais. Competências Individuais. Estilos Comportamentais. Gestão por Competências.

ABSTRACT

One of the cornerstones for organizational development is directly related to how organizations manage their intellectual capital, the knowledge that is in the minds of their employees. Knowledge is vital for the good performance of organizations, however, as it comes from a human structure, it is essential to recognize that holding this knowledge is not an easy task, as people have their own wills, their own thoughts and different ways of thinking, personality characteristics, inherent to each individual. Given this context, the aim of this article is to present the fundamental requirements of the concept of organizational and individual competencies that contribute to the construction of organizational knowledge. As a methodology, a descriptive study and a bibliographic search were carried out in order to form a reference basis to map human and organizational competencies that can contribute to the development of people with knowledge competencies. It is concluded that the individual's mental and cognitive state affects the ability to create connections from information, which interferes with the transmission and sharing of knowledge. It was found that the profile mapping and recognition of the behavior style contribute to the identification of deficiencies and enhancement of human competences. It was found that the use of skill management to train people with knowledge competencies is vital.

Keywords: Organizational Competencies. Individual Competencies. Styles of Behavior. Skills Management.

1 INTRODUÇÃO

Um momento de transformação histórico está acontecendo na sociedade: observa-se uma convergência de movimentos, principalmente nas áreas do conhecimento, como a inteligência artificial, biotecnologia, robótica, computadores quânticos, novas matrizes energéticas, dentre tantas outras perspectivas. Para lidar com tanta complexidade, é preciso que as organizações desenvolvam uma nova forma de pensar e de construir caminhos para uma educação corporativa voltada ao desenvolvimento de competências organizacionais e das pessoas, onde o conhecimento seja o principal insumo, gerando, desta forma, inovações e vantagens competitivas.

A revolução da informação transformou o mundo, deixando-o mais dinâmico e complexo, haja visto que as mudanças ocorrem em velocidade acelerada e com destino incerto, proporcionando várias respostas para uma mesma questão. As incertezas do ambiente organizacional exigem uma nova forma de resolver os problemas. Neste ambiente hipercompetitivo, Melo (2019) aponta que, segundo diversos teóricos, esta é a Era do Mundo “VUCA” (sigla para *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*). O mundo VUCA (em inglês) ou VICA (em português), descreve a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) como formas de compreender os diversos desafios e riscos inerentes aos ambientes das organizações.

Neste contexto, para a autora supracitada, a volatilidade diz respeito à velocidade em que ocorrem as mudanças e seus impactos; as incertezas estão relacionadas às dúvidas, indecisões e imprecisões típicas de um contexto em que o conhecimento é normalmente incompleto; a complexidade está relacionada com a dificuldade de compreender o resultado das interações das inúmeras variáveis de uma determinada situação, desafio ou problema; e a ambiguidade que aceita diversas possibilidades de caminhos diferentes, justamente porque podem assumir diferentes sentidos.

De acordo com Santos e Damian (2018, p. 253)

As organizações lidam, diariamente, com um volume imenso de informação e conhecimento que são produzidos, compartilhados, recuperados e utilizados no ambiente organizacional. Assim, é incontestável o fato de que todo esse volume cause confusão aos funcionários que atuam dentro de organizações, que ainda não perceberam a importância do gerenciamento desses fatores.

Diante do exposto, os profissionais precisam buscar maneiras de lidar com esta nova realidade, com criatividade, agilidade, respondendo de forma rápida, eficaz e sustentável.

Sob o ponto de vista de Carbone *et al.* (2009), as organizações são um conjunto de relações que criam valor através das pessoas. Diante de uma realidade econômica desequilibrada, imprevisível, incerta e, às vezes, desconhecida, as organizações surgem e atuam como um organismo, com o papel de oferecer soluções para problemas da sociedade, através de um processo de aprendizagem permanente.

As organizações devem ser vistas como um sistema onde tudo deve fazer parte de um conjunto de elementos ou recursos que se conectam para atingir sua finalidade (FALCONI, 2013). Para Chiavenato (2016), a organização é um sistema de papéis, um conjunto de atividades e comportamentos específicos, no qual, cada indivíduo exerce determinada função e, para que ela funcione, é preciso que todos cumpram com seus papéis de forma efetiva e eficaz.

Ao colocar as pessoas como atores principais das organizações, Carbone *et al.* (2009) expõe que entra em cena o conhecimento humano, uma vez que as soluções para os problemas reais só virão através da percepção e da combinação de competências no contexto organizacional, que só acontece quando se cria conhecimento por interações sociais no ambiente de trabalho e, quando se permite uma dinâmica para inovação constante.

É inegável que o capital humano é a principal fonte de riqueza de uma organização, composto por singularidades como cultura, valores, habilidades, conhecimento e experiências individuais que compõem a estrutura de formação das pessoas, que as tornam únicas em seu universo de pensamento e que determina como agem (ARNOSTI *et al.*, 2011).

Magaldi e Neto (2018) apresentam o conceito de competências como um novo pensamento para lidar com a complexidade e os problemas que ocorrem em uma organização. Devem ser utilizadas de forma estratégica para fortalecer a gestão de pessoas alinhada as expectativas da organização e dos indivíduos, de forma que agreguem valor, e vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Desta forma, as competências das pessoas agregam valor e contribuem para a construção do diferencial competitivo, quando sinergicamente alinhadas às competências das organizações.

Percebe-se que o conceito de competência está muito relacionado com a forma do indivíduo se comportar, ao agir conscientemente, dentro de suas capacidades psicológicas, ao interagir com o meio e ao colocar seu potencial, conhecimento e habilidade para gerar valor as organizações de forma sustentável.

Contudo, para alcançar os resultados almejados, as organizações precisam estar cientes de que o conhecimento é sua matéria-prima mais importante e o capital humano é onde tudo começa e, portanto, tem que ser tratado como fonte de inovação (ARNOSTI *et al.*, 2011). O autor explica ainda que o conhecimento é um tesouro oculto na mente das pessoas, e as competências são instrumentos deste conhecimento que precisa ser identificado para aumentar a eficácia na organização.

Com este enfoque, este artigo visa demonstrar a necessidade de identificar as competências organizacionais e individuais, e de investigar os perfis de comportamento individuais, para assim, por meio de ferramentas e diretrizes, traçar estratégias para formação e desenvolvimento de competências voltadas ao conhecimento. O artigo se propõe ainda demonstrar que as competências dos indivíduos e das organizações são elementos de um mesmo constructo que refletem as características organizacionais, pois, como ressaltam Damian e Cabero (2020a, p. 13), “é de fundamental importância fazer com que o conhecimento individual se torne conhecimento organizacional”.

2 METODOLOGIA

O trabalho foi elaborado com base em levantamentos bibliográficos e revisão de literatura em livros e produções científicas. Segundo Gil (2007), pesquisas bibliográficas são construídas principalmente por livros e artigos científicos já existentes, e, desta forma, proporciona uma sustentação na relação entre os temas.

Por meio do levantamento bibliográfico, foram selecionadas as principais obras e autores sobre a temática pesquisada. A consulta teve como fontes de informação o portal de periódicos da CAPES, no acervo, em busca por assunto, e a BRAPCI, na qual foi utilizada uma busca composta, com a utilização das seguintes palavras-chaves: “competências organizacionais”, “competências dos indivíduos”; “perfil comportamental”; “estilos comportamentais” e “competências do conhecimento”. Por meio das obras pesquisadas, se realizou: (1) a análise sobre as competências humanas e organizacionais de forma mais específica, uma vez que, apesar de distintas,

são complementares e impactam consideravelmente o ambiente organizacional; (2) a associação dos conceitos acerca das competências para conhecimento, que investiga como o indivíduo deve construir conexões a partir da informação e criar conhecimento na organização; e (3) o estudo dos estilos comportamentais, que trata do reconhecimento de padrões de comportamento e identificação do perfil das pessoas, essencial para desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e mudança de comportamento dos indivíduos.

3 COMPETÊNCIAS

Devido às exigências – alto nível de especialização e ao mesmo tempo requisitos de inter-trans-multidisciplinares, entre outras, surge a necessidade de se encontrar maneiras condizentes com o contexto contemporâneo e meios de se maximizar o desempenho dos profissionais e das organizações. Rabaglio (2013) destaca duas condições fundamentais: 1) Identificar e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a potencializar o capital humano; e 2) Desenvolver as competências organizacionais para aumentar a eficácia na gestão dos recursos utilizados.

Para as organizações se manterem competitivas, é preciso que tenham propósito claro, foco e alinhamento de suas políticas, mas os resultados só serão conquistados se houver entrega de um pequeno número de competências essenciais que afetam os produtos e serviços desenvolvidos para o mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Sobre esse pequeno número de competências, Prahalad e Hamel (1990) sugerem que, para que cada competência seja considerada essencial, precisa possuir: serviços ou produtos únicos, específicos e diferenciados de seus concorrentes; criar e sustentar novos produtos e serviços; agregar valor ao cliente de forma que ele possa perceber o quanto o produtos ou serviços da organização são diferenciados; cada uma das áreas da organização precisa se especializar, e construir competências essenciais específicas de forma a garantir eficácia e qualidade de suas entregas; os líderes precisam desenvolver e construir novas competências para lidar com as pessoas e equipes; e os funcionários, devem aprender e desenvolver novas competências para poderem atuar em diferentes funções e atividades na organização.

Segundo Chiavenato (2016), as competências são um conjunto de comportamentos que determinadas organizações administram melhor que

outras, e que as tornam mais eficazes e competitivas em certas situações. São práticas e conhecimentos construídos em função da aprendizagem em conjunto, que diferencia as organizações e as pessoas na forma de pensar e agir.

A vida das organizações depende da maneira pela qual as pessoas entendem o seu entorno, organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar significado ao ambiente e tomarem decisões (BALDWIN, 2008).

O agrupamento de conhecimento, habilidade e atitude, quando correlacionados, podem contribuir consideravelmente para o desempenho de uma pessoa (GOMES *et al.*, 2015). Ainda para os autores, esta condição favorece a formação do perfil das pessoas, que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. A saber, a principal estrutura de formação de competências conceituadas por Gomes *et al.* (2015):

- Conhecimento: é o saber que corresponde a informações reconhecidas pelo indivíduo em sua mente e influenciam seu comportamento;
- Habilidade: é o saber fazer, pois está relacionado a aplicação dos conhecimentos, ou seja, como o indivíduo processa a informação e o transforma em ação;
- Atitude: é o que leva o indivíduo a aplicar suas habilidades e a capacidade que a pessoa tem, que motiva sua forma de agir em relação aos demais, ao trabalho ou a situações.

Nesta perspectiva, as competências podem ser caracterizadas como um conjunto de capacidades humanas fundamentadas na personalidade das pessoas. Segundo Zarifian (2001), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre conhecimentos adquiridos na busca do equilíbrio entre o saber, o saber fazer e o saber agir. Portanto, verifica-se que as competências proporcionam um conjunto de conhecimentos que ajudam a atingir os objetivos da organização, melhorando sua capacidade de tomar decisão através das capacidades humanas.

Fleury e Fleury (2004) conceituam a competência como uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.

O termo competência, no âmbito organizacional, adquiriu diversas conotações. Carbone *et al.* (2009), com base nas proposições de diversos outros autores, adotou a seguinte perspectiva:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas, também, como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho. Dessa forma, entende-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organização (CARBONE *et al.*, 2009, p. 43).

Dessa maneira, além do conhecimento necessário que deve ser adquirido, os indivíduos deverão estar preparados para o desenvolvimento de outras competências e habilidades que não dizem respeito apenas a sua formação profissional. Para Melo (2019), houve uma evolução no conceito de competências no mercado de trabalho, haja visto a internacionalização das fronteiras e a hipercompetitividade de um ambiente de negócios desafiador e complexo. Em 1990, as competências tinham como conceito de estrutura da palavra “CHA” a denominação de Conhecimento, Habilidades e Atitudes. A partir de 2000, houve uma evolução, e ela passou a ser denominada “CHAVE” (Conhecimento, Habilidades, Atitudes com Valor Entregue). A partir de 2010, denominou-se “CHAVES” (Conhecimento, Habilidades, Atitudes com Valor Entregue de forma Sustentável). Atualmente, a palavra CHAVES, além dos conceitos já aplicados, considera um novo contexto, inserido em um mundo multicultural, multifuncional, multisituacional, multitarefa e multigeracional.

Em meio a esta reflexão, Dutra, Fleury e Ruas (2008) destaca que competência é um conceito em construção. Marras (2011) evidencia que existe uma dificuldade das organizações e pessoas em aplicar os princípios de competência de forma adequada e eficiente.

Como pode-se perceber as competências pessoais e organizacionais são um desafio para as organizações, uma vez que precisam ser construídas, aprendidas e desenvolvidas conforme as características e objetivos organizacionais. Além disso, se bem desenvolvidas podem ajudar na eficácia e na gestão de recursos organizacionais, bem como influenciam nos comportamentos e nas capacidades humanas, podendo contribuir para um maior desempenho profissional e organizacional.

Desta forma, o desenvolvimento das habilidades pessoais e organizacionais através das competências surge como determinante para que as organizações busquem sobreviver nesse contexto contemporâneo.

4 COMPETÊNCIAS HUMANAS

Considerando a definição de competências, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, percebe-se que existe uma relação direta com o desempenho das pessoas nas organizações. Percebe-se que a competência é uma característica subjacente a uma pessoa e está relacionada a uma performance que a faz realizar eficientemente o seu trabalho e obter os resultados da organização.

Segundo Chiavenato (2016), para se criar valor na organização é preciso liberar todo potencial do indivíduo através de suas competências. Carbone *et al.* (2009) destaca que a competência humana é uma combinação sinérgica de conhecimentos habilidades e atitudes, reconhecida quando ocorre o desempenho humano no contexto organizacional e que adicionam valor as pessoas e a organização.

Neste sentido, segundo Paiva e Melo (2008), após analisarem diversos autores, propuseram um conceito de competência individual que se trata de um conjunto de saberes diferenciados (intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticos e políticos), capazes de gerar resultados excepcionais, individual e coletivo para a organização. Acrescentaram ainda em destaque que, a competência dos indivíduos é uma forma singular e produtiva de saberes variados capaz de proporcionar valor e poder a uma organização.

Para Fleury e Fleury (2004), competência individual é um saber agir responsável e reconhecido que implica em: mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de gerar valor econômico à organização e social aos indivíduos e aos *stakeholders* de forma sustentável e recorrente. Diante do exposto, a empresa tem a responsabilidade de apoiar o desenvolvimento do indivíduo e este deve se entregar completamente e comprometer-se com seus objetivos.

O uso das competências permite um maior alinhamento dos indivíduos às expectativas e necessidades estratégicas das organizações, de modo que a soma das competências individuais dá condições à organização para cumprir com seus objetivos (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008). Ainda segundo o autor, as competências devem ser traduzidas para a missão e visão da organização, pois são capacidades necessárias para o seu sucesso.

As competências de um indivíduo não se resumem apenas aos seus conhecimentos e experiências específicas. Como observa Le Bofert (2003),

a competência é um nó com três eixos engendrados, ou seja, ela é constituída pela pessoa em sua história de vida, sua formação educacional e experiência profissional. O autor sumariza que a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais sustentadas a montante pela formação e o saber e a jusante pelo sistema de avaliação.

Resende (2002) descreve que a transformação de conhecimento em sabedoria, predisposição, habilidades, recursos disponíveis e a vontade de fazer em resultados concretos, é o que torna o indivíduo realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da junção de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidade, interesse e vontade). Para a autora ainda, existem vários tipos de competências, dentre as quais o destaca as seguintes: (1) técnicas, que se trata do domínio das pessoas de tipos específicos de trabalhos; (2) intelectuais, são as capacidades mentais; (3) cognitivas, é a combinação entre capacidade mental e domínio de conhecimento; (4) relacionais, está relacionado a habilidade em interagir com outras pessoas; (5) sociais e políticas, é a habilidade para se relacionar e participar de eventos sociais; (6) pedagógicas, são capacidades orientadas a educação e ao ensino; (7) metodológicas, se trata da capacidade de interpretar e manipular técnicas para elaboração de trabalhos e atividades; (8) liderança, é a habilidade para influenciar e levar as pessoas para os objetivos profissionais e organizacionais; e (9) empresariais, que possui capacidade para se fazer a gestão de uma empresa.

Nota-se, nas várias definições de competências, que, apesar de diferentes, versam basicamente sobre uma mesma filosofia com diversos pontos em comuns, que convergem para formar as competências individuais como um conjunto de ações com o propósito de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos e agregar valor às organizações. Além disso, competências são habilidades e atitudes que podem ser transformadas em recursos de trabalho para se obter resultados e agregar valor à organização.

Verifica-se que estas práticas individuais impactam diretamente na capacidade de entrega dos indivíduos, pois afetam suas atividades, a eficácia em determinada tarefa e o resultado para se atingir os objetivos organizacionais. Isso quer dizer que as competências organizacionais dependem das competências das pessoas para o sucesso.

5 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Pessoas e organizações possuem competências que se mobilizam em benefício comum para agregar valor à sociedade e gerar vantagem competitiva com oportunidade de crescimento para todos. Nessa conjuntura, Prahalad e Hamel (1990), descreve que as *core competences*, ou seja, os atributos que torna a organização diferente das outras, precisam apresentar ao menos três características: oferecer benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e estar presente em diferentes mercados. Competência, para os autores supracitados, diz respeito a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos materiais e humanos em produtos e serviços.

As competências organizacionais, definidas como competências essenciais por Green (1999, p.8), “são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades e possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado”. De forma mais explícita, uma competência essencial é o *know-how* técnico, que é o ponto central dos objetivos organizacionais e encontra-se presente nos diversos processos da organização e nos diferentes produtos e serviços. São competências que proporcionam vantagem competitiva própria da organização, difíceis de serem imitadas, e que resulta em um valor percebido pelos clientes (GREEN, 1999).

Para que a competência seja considerada essencial, é preciso que esteja associada a um sistemático processo de aprendizagem que envolve capacitação, descobrimento e inovação. Ao interpelar sobre este ponto, Zarifian (2001) traz, como exemplo de classificação de competências organizacionais, os seguintes termos:

- Competências dos processos: conhecimento dos processos de trabalho;
- Competências técnicas: aqueles conhecimentos específicos do trabalho a ser executado;
- Competências da organização: saber estruturar os fluxos das atividades;
- Competências de serviço: saber avaliar o impacto do produto ou serviço junto ao consumidor;
- Competências sociais: atitudes comportamentais que estão relacionadas a autonomia, responsabilização e comunicação.

Para Carbone (2009), as competências organizacionais são as capacidades produtivas peculiares de cada organização em sua totalidade, de forma que

as competências humanas influenciam e afetam as competências organizacionais, ao mesmo tempo em que são influenciados por esta. Ainda segundo o autor, as competências organizacionais possuem características básicas necessárias e distintivas que as diferenciam de outras organizações.

A identidade de uma organização pode ser vista no escopo da descrição das competências essenciais, uma vez que, reflete seu propósito, valores e capacidades, que segundo Green (1999, p. 61),

é um conjunto peculiar de conhecimento técnico e habilidades que fornecem à organização vantagem competitiva em seu mercado. Uma capacidade inclui processos de negócios e sua gestão profissional que capacitam a organização a fazer seu trabalho de maneira efetiva.

As competências organizacionais são necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos da organização e são sustentadas pelas competências humanas. A definição das competências essenciais são necessárias, pois traz características únicas que são difíceis de imitar pela concorrência, tornando a organização mais competitiva e sustentável. Percebe-se que, essa competência essencial pode ser construída por meio de um processo sistemático de aprendizagem e se tornar um conhecimento, algo diferenciado para a organização.

Portanto, é importante que as organizações desenvolvam estratégias de negócios baseadas em suas competências, como uma forma de focar os processos e atividades de uma maneira que possam realmente agregar valor aos seus produtos ou serviços.

6 COMPETÊNCIAS PARA CONHECIMENTO

A velocidade com que as informações trafegam na atualidade geram transformações diárias no cenário organizacional. O conhecimento tomou posição de destaque neste ambiente, haja visto a complexidade de questões críticas para a administração das organizações, em um mundo imprevisível e instável, onde a necessidade de aprendizagem continuada é cada vez mais urgente.

Desta forma o trabalhador, ou melhor, as pessoas estão sendo tomadas como fator crítico de sucesso nas organizações, adquirindo relevância diferenciada, pois são as únicas geradoras de conhecimento.

A partir desta premissa, Magaldi e Neto (2018) descrevem que é necessário entender com profundidade como se dará a aprendizagem destes trabalhadores para construir uma nova filosofia de aprendizado alinhada à situação atual. Citam, ainda, que o conhecimento tácito, aquele que está embutido na mente das pessoas, é a base para o entendimento de um ambiente complexo.

A capacidade de criar conexões a partir de informações é que irá gerar vantagem competitiva para as pessoas e empresas, pois essas interpelações culminarão com a construção de uma visão sobre melhores caminhos a serem seguidos (MAGALDI; NETO, 2018, p. 159).

Em outra abordagem sobre o conhecimento tácito, Nonaka e Takeuchi (1997) reconhecem sua difícil transmissão e compartilhamento, pois está intrinsecamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, assim como as emoções, ideias e valores. Mencionam ainda que o conhecimento tácito compreende uma importante dimensão cognitiva, abarcada por esquemas e modelos mentais e crenças, que influencia o indivíduo em perceber o entorno e a imagem que faz da realidade em sua visão de futuro.

Para Morin (1999), as competências e as atividades cognitivas humanas precisam de um aparelho cognitivo, o cérebro, que permita a aptidão para produzir conhecimento, uma atividade cognitiva que se dá através das competências, resultando em um saber, que acontece por meio dessas atividades. Para o autor, o “conhecimento é, portanto, um fenômeno multidimensional, de maneira inseparável, simultaneamente físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural e social” (MORIN, 1999, p. 18).

O conhecimento mais importante vem da experiência direta que, segundo Senge (2018), requer um raciocínio sistêmico para levar a mente a uma visão das partes e do todo. Não se trata apenas de reunir dados e informações, a criação do conhecimento envolve tanto ideais quanto ideias. Os indivíduos competentes em conhecimento possuem aptidão para criar novos conhecimentos através de seu potencial mental e cognitivo, criando conexões de modo a resolver problemas complexos de maneira reflexiva e eficaz.

O conhecimento é concebido nos pensamentos e sentimentos dos indivíduos, formado através do significado que ele dá cujas condições determinam o uso e utilidade desse conhecimento. Ao abordar o conceito das dimensões cognitivas, emocionais, Choo

(2006, p. 93), em resumo afirma que,

As reações emocionais influenciam e são influenciadas pela capacidade do usuário de construir significado, focalizar a busca, distinguir informações relevantes e irrelevantes, lidar com o emocional e as expectativas e aprofundar seu interesse.

A incorporação de conhecimento pelo indivíduo proporciona a ele certo grau de competências com potencial de criar conhecimentos na organização, tanto o tácito quanto o explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam algumas competências importantes que podem caracterizar o perfil de um indivíduo que atua na criação do conhecimento:

- Grau intelectual elevado;
- Capacidade para reinventar o mundo sobre sua própria perspectiva;
- Ampla variedade de experiências internas e fora da organização;
- Habilidade para conduzir diálogos com colaboradores e clientes da organização;
- Destreza para conduzir discussões e debates com outras pessoas;
- Habilidade de refletir sobre suas ações atuando como um pesquisador e caso necessário concebe novas teorias;
- Capacidade de sentir o que os outros estão tentando se expressar e expressa mensagem baseado no conhecimento tácito que possui;
- Compreensão da organização sobre várias perspectivas, tornando o conhecimento organizacional mais fluido e mais fácil de colocar em prática;
- Capacidade de facilitar o intercâmbio de conhecimento com o ambiente interno e externo;
- Habilidade para fazer conexão entre os vários departamentos para que trabalhem juntos, com diálogo contínuo e reflexões coletivas.

Em seus estudos, Belluzzo (2005), apoiada em contribuições internacionais, apresenta alguns indicadores para a identificação e o desenvolvimento de competências para indivíduos que atuam na geração de conhecimento. Para a autora, é importante observar como o conhecimento é compartilhado, pois, desta forma, pode-se perceber o quanto o indivíduo “competente” é capaz de selecionar, registrar e transmitir o conhecimento aos outros. Diante a este contexto, a autora expõe os seguintes padrões para identificação dessas competências:

- Capacidade de identificar a necessidade e a importância do conhecimento;
- Objetividade e efetividade na criação do conhecimento;
- Critica vigorosamente as fontes de conhecimento;
- Faz uso do conhecimento em grupo ou de forma individual na busca dos melhores resultados;
- Utiliza o conhecimento de forma ética e responsável.

Diante ao contexto das citações dos autores supracitadas, percebe-se que as competências se formam através do conhecimento que está na cabeça dos indivíduos. Aquele indivíduo que tem aptidão para compartilhar e criar novos conhecimentos pode-se dizer que possui competência em conhecimento. Além disso, se percebe outras características que podem definir o perfil de um indivíduo com competências em conhecimento, como: possuir uma visão sistêmica sobre fatores que levam a criação do conhecimento (saber acessar, avaliar e usar o conhecimento); compreender a necessidade e a importância do conhecimento; utilizar o conhecimento que possui para identificar a deficiência de conhecimentos em outros indivíduos; e dentre outros.

Portanto, verifica-se que desde o momento em que o indivíduo atribui significado aquele conhecimento, passando a reconhecer a importância dos atributos (fatos, conceitos e princípios), a partir desse ponto, com uma nova forma de pensar, com base nos conhecimentos adquiridos (experiências, habilidades e o saber fazer), o indivíduo pode criar novos conhecimentos por meio de comportamentos (atitudes, normas e valores), evidenciando assim, as competências para conhecimento.

7 ESTILOS COMPORTAMENTAIS

Diante do processo de desenvolvimento de competências organizacionais e humanas, as organizações precisam se conscientizar que é fundamental a identificação dos padrões de comportamento de cada indivíduo. O reconhecimento destes padrões objetiva identificar as lacunas que orientam e sustentam o desenvolvimento e gerenciamento das competências profissionais, no que se refere aos conhecimentos, habilidades e atitudes.

As atitudes são determinantes para o comportamento dos indivíduos, pois estão relacionadas com a personalidade, aprendizagem, percepção e a

motivação. A atitude significa um estado mental de prontidão sistematizado pela experiência, que gera uma influência específica sobre a resposta da pessoa aos objetivos, situações e outras pessoas (BALDWIN, 2008).

A melhor forma de potencializar competência é transformá-la em palavras, o que pode ser feito através da linguagem comportamental. Ao descrever as coisas, pode-se ver ou ouvir como elas estão sendo feitas e transcrever em ações para alcançar o propósito da organização (GREEN, 1999). Em resumo, “a linguagem comportamental é a melhor linguagem para construir competências consistentes porque faz com que a comunicação de padrões, expectativas, objetivos e metas seja feita de maneira mais fácil” (GREEN, 1999, p. 10).

Para Vieira (2017), existe uma matriz de informação ativada nos indivíduos através das crenças. As informações, recebidas através da audição, visão e da sensação, passam por filtros de crenças e valores, gerando experiências internas repletas de pensamentos e sentimentos que, por sua vez, produzem um significado único e individual. Desta forma, é importante identificar as crenças que geram impacto sobre o comportamento do indivíduo e influenciam na tomada de decisão.

Os comportamentos são movidos pelas crenças que são formadas e recebem interferência de fatores externos, que influencia no desenvolvimento de um indivíduo. Por esta razão, é preciso identificar quais crenças o indivíduo possui sobre si, em relação aos outros e acerca do mundo para que se possa dar início a uma transformação comportamental (ALENCAR; FLEITH, 2003).

Para Beck e Alford (2000), a crença atua no nível mais fundamental do pensamento, é a forma de processamento da informação humana, que age na construção de significado e na formação das experiências emocionais e comportamentais, sendo por intermédio deste que todos os processos psicológicos acontecem, fazendo com que as pessoas sejam capazes de expressar suas emoções, comportamentos e motivações. Diante desta formação de significados, cada pessoa consolida um perfil diferente que precisa ser trabalhado, sendo necessário identificar os excessos e minimizar as carências e, a partir daí, desenvolver as potencialidades para equilibrar o perfil.

É importante perceber que cada indivíduo possui um tipo de comportamento, um estilo próprio, formado pelo contexto de suas experiências, suas crenças e valores. Beck e Alford (2000) afirmam que cada indivíduo reage de forma diferente em uma mesma situação.

Em suas hipóteses da teoria cognitiva, Beck e Alford (2000) ressaltam que existe uma relação entre as pessoas, suas emoções, motivações e o ambiente. Seus estudos o levaram a definições sobre a psicologia das emoções e a relevância da compreensão dos significados emocionais que influenciam nos comportamentos humanos.

Para Beck, Davis e Freeman (2017), cada indivíduo possui um perfil de personalidade único, formado a partir de alguns princípios, a saber:

- Capacidade de processamento de informações na elaboração de significado às experiências;
- Estrutura cognitiva formada através das experiências humanas, e que determina a organização de pensamentos, sentimentos, comportamentos e sensações;
- Forma como os indivíduos conceituam a si mesmo e aos outros, e o quanto esse indivíduo sofre influência sobre suas crenças em sua organização cognitiva. As crenças são formadas em estruturas hierárquicas, com níveis sucessivos de significados e cada vez mais complexos;
- Atribuição de significados, que é obtido através de interações do indivíduo com o meio ambiente, o valor e a importância dada a cada fato por ele vivenciado;
- Através de um modelo cognitivo, organizado por meio de uma estrutura que segue um padrão de processamento de informações, definidas como, “camadas ou esquemas”, que são caracterizados por diferentes níveis de ativação e operam em uma “progressão linear lógica”;
- Capacidade cognitiva de abstração, interpretação e memória, isto é, o filtro mental do indivíduo para lidar com situações complexas e perceber aspectos relevantes no processamento de informações;
- O sistema de processamento de informação do indivíduo que atua em duas orientações: uma reservada aos objetivos do organismo para sua sobrevivência e a outra as aspirações pessoais e sociais.

Desta forma, avaliar o perfil comportamental pode ajudar a modelar o comportamento do indivíduo e trazer informações sobre fatores que influenciam o desenvolvimento do perfil profissional e pessoal.

Ao estudar o desenvolvimento de líderes baseado em comportamento, Matos

(2019) aborda a obra de William Moulton Marston, PHD em psicologia, publicada em 1928. Marston concebeu uma teoria possível de explicar as emoções das pessoas, nascendo, assim, o inventário comportamental conhecido como DISC, cujas letras atribuem significado para cada perfil: “D” para dominância, “I” para influência, “S” para estabilidade, e “C” para conformidade. Esta obra foi a pedra fundamental para a construção do questionário e do relatório de análise DISC, lançada em 1977, desenvolvida pelo psicólogo industrial Walter Vernon Clarke (1905-1978).

O quadro a seguir apresenta o conceito dos quatro estilos comportamentais analisados por Matos (2019).

Quadro 1: Estilos comportamentais com base no DISC

RAZÃO	
Lógico, com capacidade de análise e síntese, busca fatos, orientado para tarefa, ponderado, focado e cauteloso. Motivação: Segurança CONFORMIDADE	Prático, objetivo, controlado, orientado para resultado, crítico, determinado, atua na relação custo x benefício. Motivação: Realização DOMINÂNCIA
Apoiador, harmonizador, dócil, tímido, orientado para pessoas, seguros e persistentes. Motivação: Aceitação ESTABILIDADE	Intuitivo, espontâneo, criativo, motivador, influenciador, carismático, orientado para futuro. Motivação: Reconhecimento INFLUÊNCIA
EMOÇÃO	

Fonte: Adaptado de Matos (2019).

Matos (2019) explica que todos os indivíduos possuem os quatro estilos, e que a diferença está no percentual de cada um. Eles são classificados em alto e baixo como forma de indicar a maior ou menor predominância do estilo comportamental, sendo que o resultado da análise deve considerar sempre os dois maiores percentuais como aquele que classifica o tipo de perfil.

Percebe-se que cada estilo comportamental com base no DISC possui uma

característica, ou seja, mostram comportamentos específicos e padrões que possuem cada um dos perfis, e identificam posturas e atitudes que o indivíduo pode ter diante a uma situação específica.

Assim, cada indivíduo possui um tipo de perfil e de comportamento que foi constituído através das experiências, crenças, valores, aprendizagem e percepções, construídas ao longo da vida. Dessa forma, pode-se dizer que é importante mapear o perfil comportamental para identificar as competências relacionadas às atitudes dos indivíduos, e assim, poder desenvolver os déficits, e potencializar ainda mais as qualidades individuais.

8 DIRETRIZES PARA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM CONHECIMENTO

A formação de competências dos indivíduos envolve a compreensão e a aquisição de habilidades intelectuais (cognitivas), desenvolvimento de habilidades perceptivas (sentir) e a construção de significado (agir). É certo que as competências em conhecimento a serem construídas devem fazer parte de uma interação intensiva entre os membros da organização com uma combinação de conhecimentos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é um fluxo de mensagens, e o conhecimento é criado pelo fluxo de informação, acrescido das crenças e do comprometimento do seu possuidor. Os autores enfatizam ainda que este conhecimento é fundamentalmente objeto da ação humana. Destacam também que alguns elementos são essenciais para a internalização do conhecimento e na formação de competências em conhecimento. Desta forma, propõem que a criação do conhecimento organizacional pode ocorrer por meio das seguintes diretrizes:

- Criar uma visão para conhecimento estímulo constante para um compromisso dos colaboradores para criar conhecimento;
- Apoiar a interação interna e entre organizações;
- Proporcionar um ambiente onde a criatividade seja incentivada, para que haja um colapso de rotina e hábitos, onde, os indivíduos possam ver a organização sobre outras perspectivas;
- Permitir uma maior autonomia aos colaboradores para que possam se auto

motivarem;

- Desenvolver uma equipe do conhecimento;
- Promover a reflexão na ação, estimulando os colaboradores a questionarem as premissas cognitivas ou comportamentais existentes;
- Categorizar e contextualizar os novos conhecimentos criados na organização de forma estratégica para que sejam utilizados pelas gerações futuras;
- Mobilizar o conhecimento tácito por meio de uma rede de conhecimentos com o ambiente externo à organização através de interações sociais.

Percebe-se que o estímulo através de práticas para criação do conhecimento deve estar ancorado a um movimento que a organização pode fazer para uma mudança de comportamento do indivíduo, formando, assim, profissionais com competências do conhecimento. Verifica-se também que este processo de incorporação do conhecimento atua de forma a proporcionar um alinhamento de crenças e valores do indivíduo e na dinâmica de criação de significado para o uso e a aplicação desse conhecimento.

As organizações precisam de pessoas com competências para extrair o conhecimento daqueles que os tem de maneira estruturada, desta forma, Davenport e Prusak (1999) afirmam que bons profissionais do conhecimento devem combinar habilidades *hard* (qualidades técnicas e experiências profissionais) e características *soft* (qualidades voltadas a pessoas, política e cultura).

Para que as organizações possam usufruir dos benefícios advindos de seus colaboradores, fontes para a criação do conhecimento organizacional, Damian e Cabero (2020b, p. 14) propõem as seguintes diretrizes:

- “Desenvolver políticas para apoiar e estimular atividades que desencadeiam a criação de conhecimento individual e organizacional;
- Propiciar condições adequadas para que a conversão do conhecimento se dê de forma efetiva;
- Propor programas de capacitação profissional para o desenvolvimento de competências e habilidades voltadas aos objetivos organizacionais;
- Desenvolver políticas voltadas ao reconhecimento e a valorização dos talentos humanos;
- Criar incentivos e desenvolver políticas motivacionais e de recompensa que levem ao trabalho coletivo e ao compartilhamento de conhecimento;

- Formar equipes colaborativas ou redes de especialistas para reunir o conhecimento”.

Desse modo, a competência em conhecimento caracteriza um conjunto de atributos necessários para absorver, analisar, compartilhar, criar e transmitir conhecimentos de uma forma eficaz e estruturada, e que está ligado ao perfil de um indivíduo. Além disso, esse indivíduo possui a capacidade de mobilizar todos os seus recursos, como conhecimentos, habilidades e atitudes para desenvolver ações para criação de novos conhecimentos.

Portanto, mapear e desenvolver competências se torna uma atividade estratégica muito importante para as organizações. Partindo da perspectiva da identificação da personalidade do indivíduo, pode-se transformar conhecimento em sabedoria adquirida necessários para o funcionamento de cada competência. A criação do conhecimento organizacional deve acontecer através de um processo interativo dinâmico e em um contexto inteiramente relacional, haja visto que ele só pode acontecer por intermédio dos indivíduos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso das organizações depende, cada vez mais, do aprendizado dos indivíduos. A gestão de competências contribui para a definição do perfil comportamental e para o mapeamento das deficiências individuais para que, assim, seja possível a criação de um planejamento para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos que compõem as organizações.

Outra perspectiva deve ser considerada para o entendimento e potencialização das competências humanas. Na relação com os outros e com o “eu”, é preciso questionar as próprias crenças, colocar a prova as emoções e avaliar o estado cognitivo. O estudo revelou que a compreensão dos comportamentos cognitivos e psicológicos pode alterar consideravelmente o desempenho dos indivíduos.

Verifica-se que mesmo diante de uma diversidade de conceitos sobre competências no *corpus* deste trabalho, todos convergem, no todo ou em parte, e nesta convergência, ressalta a definição de competência como um saber agir responsável,

capaz de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a gerar valor as organizações e indivíduos.

Na discussão sobre competências do indivíduo para gerar conhecimento, percebe-se que uma característica básica está relacionada à aptidão deste indivíduo em criar novos conhecimentos através de seu potencial mental, isto é, a capacidade de criar conexões a partir da informação.

Outro conceito explorado mostra a importância do estado mental e cognitivo do indivíduo competente em conhecimento, onde, a partir do pensamento e sentimento ele cria significado, processa e usa a informação.

Nota-se que as atividades intelectuais no processo mental dos indivíduos afetam profundamente a transmissão e o compartilhamento de conhecimento, pois as competências para conhecimento dos indivíduos são analisadas no âmbito das dimensões cognitivas, modelos mentais e crenças, e estas influenciam agravas das competências prejudicando a capacidade do indivíduo em processar informações.

No âmbito das análises de perfil estudadas, ficou evidente que é essencial compreender o estudo do comportamento dos perfis, pois estes antevêm as competências, haja visto, que é preciso primeiro se conhecer o seu estilo de comportamento, as potencialidades ou as deficiências de cada indivíduo para depois desenvolver as competências.

Desta forma, para o desenvolvimento das competências para conhecimento, é preciso que a organização conceba uma estrutura sistêmica que atue na mediação das inter-relações necessárias entre indivíduo e a organização, operando não apenas nas competências organizacionais e técnicas, mas também no estado psicológico dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice Soriano; FLEITH, Denise Souza. **Criatividade: múltiplas perspectivas**. 3. ed. Brasília: UNB Editora, 2003.

ARNOSTI, José Carlos Melchior *et al.* **Capital intelectual: reconhecimento & mensuração**. Curitiba: Juruá, 2011.

BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, Willian H.; RUBIN, Roberts S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BECK, Aaron T.; ALFORD, Brad A. **O poder integrador da terapia cognitiva**. São Paulo: Artes Médicas, 2000.

BECK, Aaron T.; DAVIS, Denise D.; FREEMAN, Arthur. **Terapia cognitiva dos transtornos da personalidade**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2017.

BELLUZZO, Regina Celia Baptista. Competências na era digital: desafios tangíveis para bibliotecários e educadores. **ETD - Educação Temática Digital**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 30-50, 2005. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4856185>. Acesso em: 15 nov. 2020.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2016.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2.ed. São Paulo: Editora São Paulo, 2006.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, Maria Manuela Moro. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 25, p. 01-21, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e73691/44028>. Acesso em: 15 nov. 2020.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, Maria Manuela Moro. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 2, p. 1-25, abr./ jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos3.ufpb.br/index.php/ies/article/view/52478/30684>. Acesso em: 15 nov. 2020.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. 2.ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5HNLjGFZ7nxX5PLYhBKvMWg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 01 nov. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti *et al.* **Goaching e mentoring**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégia organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LE BOFERT, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre. Artmed, 2003.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresa inovadoras**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATOS, Evandro Rambaldi. **O desenvolvimento de líderes baseado no estilo comportamental em uma organização de saúde**. 2019. 91f. Dissertação (Mestrado Profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28009/1%20-%20TRABALHO%20APLICADO%20vers%c3%a3o%20final.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 15 nov. 2020.

MELO, Paulette. **Liderança na era da hipercompetitividade**. São Paulo: Laços, 2019.

MORIN, Edgar. **O método: O conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIVA, Kely César Martins; MELO, Marlene Catarina Oliveira Lopes. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bTXxrtbbjfbxMJPtn6H3qzb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 abr. 2021.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, maio/jun. 1990. Disponível em: [https://www.fer.unizg.hr/download/repository/The Core Competence of the Corporation - Lecture 5.PDF](https://www.fer.unizg.hr/download/repository/The%20Core%20Competence%20of%20the%20Corporation%20-%20Lecture%205.PDF). Acesso em: 05 abr. 2021.

RABAGLIO, Maria Odete. **Competências: a grande virada na cultura de uma empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

RESENDE, Enio. **Remuneração e carreira baseada em competências e habilidades**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, v. 24, n. 3, p. 253-274, set./ dez. 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6593374>. Acesso em: 15 nov. 2020.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 35.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.

VIEIRA, Paulo. **Poder e alta performance: o manual prático para reprogramar seus hábitos e promover mudanças profundas em sua vida**. São Paulo: Editora Gente, 2017.

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

Recebido em: 05 de junho de 2021
Aprovado em: 07 de fevereiro de 2022
Publicado em: 28 de maio de 2022