




C A P Í T U L O 7

IMPACTO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.307152510107>

Luana Sawada

Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal do Pará . Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Faculdade Ideal . Especialização em Ergonomia pela Universidade de Santo Amaro. Especialização em MBA Gestão Ambiental pela Universidade Estácio de Sá. Mestra em Psicologia Organizacional pela Must University

Jorge Luiz de Oliveira

Doutorando em Psicologia UCES - Argentina. Mestre em Psicologia organizacional - MUST UNIVERSITY (Flórida/USA). Graduando Psicologia – ANHANGUERA. Graduando Sociologia – UNIFAHE. Psicanalista – CEFAS Campinas. Arteterapeuta – CEFAS Campinas. Grupanalista – CEFAS Campinas. Especialista em Didática e metodologia do ensino superior – ANHANGUERA. Arte Educador – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Tatuí – Tatuí.

Alexandre Vasconcellos de Andrade

Graduado em Pedagogia com Licenciatura Plena (UVA). Especialização em Educação e distância (UFF), Gestão de Recursos Humanos (AVM) e Ensino de Filosofia e Sociologia (UCAM). Mestre em Psicologia Organizacional pela Must University, cursando 4º Pe. Em Administração de Empresas (UNESA).

RESUMO: A gestão por competências atualmente demonstra-se como um sistema inovador capaz de fornecer às organizações resultados relevantes em sua produtividade, lucros e economia de insumos e de tempo e assim, assertividade quanto ao comprimento de metas e objetivos de uma empresa. O presente trabalho aborda como a gestão por competências pode impactar de forma positiva o alcance de bons resultados organizacionais. Este artigo de revisão de literatura focou em analisar e exemplificar os principais conceitos de competência, analisando os elementos essenciais da gestão por competências e explicitar a importância desse tipo de gestão no âmbito organizacional e também, demonstrar os pontos negativos e alguns motivos de retardamento da não inserção efetiva desse tipo de gestão nas empresas. O método de pesquisa adotado foi uma revisão bibliográfica integrativa da literatura, a partir das buscas nas bases de dados Scientific Electronic Library Online

(SciELO) e biblioteca Virtual de Saúde (BVS), resultando em análise de conceitos e resultados dos estudos de 12 artigos científicos. A revisão de literatura indicou que a gestão por competências é influenciadora direta ao alcance de bons resultados para as organizações, pois esses são resultantes não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais no ambiente de trabalho e das características da organização. Analisar essa temática ajudou entender e visualizar melhor o funcionamento da gestão por competências nas empresas, em que foi possível analisar através da base de dados coletadas suas características, e de que forma estas influenciam nas empresas de forma negativa e positiva.

PALAVRAS-CHAVE: gestão por competências, resultados, organizações.

IMPACT OF COMPETENCY-BASED MANAGEMENT

ABSTRACT: Competency-based management is currently proving to be an innovative system capable of providing organizations with significant results in productivity, profits, and savings in resources and time, thus ensuring accuracy in achieving company goals and objectives. This paper addresses how competency-based management can positively impact the achievement of good organizational results. This literature review article focused on analyzing and exemplifying the main concepts of competence, analyzing the essential elements of competency-based management, and explaining the importance of this type of management in the organizational context. It also demonstrated the negative points and some reasons for the delay in the effective implementation of this type of management in companies. The research method adopted was an integrative bibliographic review of the literature, based on searches in the Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Virtual Health Library (VHL) databases, resulting in an analysis of concepts and results from studies in 12 scientific articles. The literature review indicated that competency-based management directly influences the achievement of good results for organizations, as these results stem not only from the individual's inherent competencies but also from interpersonal relationships in the workplace and the organization's characteristics. Analyzing this topic helped to better understand and visualize how competency-based management works in companies, allowing for the analysis, through the collected database, of its characteristics and how these influence companies both negatively and positively.

KEYWORDS: Competency-based management, results-oriented, organizational.

INTRODUÇÃO

A gestão por competências vem se demonstrando como um instrumento importantíssimo e de alta influência nos resultados de qualquer empresa. A forma de como a organização prioriza esse tipo de gestão, delineia e anda conjuntamente com o seu planejamento impactando suas metas e resultados. O objetivo deste trabalho foi analisar e verificar os impactos da gestão de competências nos resultados alcançados pelas organizações. Como objetivos secundários abordou-se os principais conceitos de competência especificando também os elementos estruturais por detrás de uma gestão por competências.

Por fim, o trabalho segue estruturado da seguinte forma: primeiramente irá abordar sobre os principais conceitos de competência. Após isso, aprofunda-se quais elementos são essenciais para a gestão de competências. Em terceiro ponto disserta-se acerca da importância da gestão de competências para que empresas alcancem bons resultados.

Finalmente, no último tópico apresentam-se quais são os desafios e pontos negativos que retardam as empresas em relação à implementação desse tipo de gestão. Na sequência são apresentadas as considerações finais. Por fim, as referências utilizadas no presente trabalho.

METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, de caráter exclusivamente bibliográfico, fundamentada numa revisão integrativa da literatura. A estratégia de busca foi conduzida em bases de dados nacionais e internacionais, utilizando os descritores “gestão de competências” e “organizações” com o operador booleano AND. Na base de dados BVS, aplicou-se a sequência (“gestão de competências” AND “organização”) obtendo-se 1.139 referências. Foi utilizada a mesma estratégia na base de dados Scielo, resultando em 59 referências. O processo de seleção seguiu as seguintes etapas: inicialmente no total obteve-se 1238 referências, após a remoção de duplicatas, permaneceram 1038 registros, os quais foram selecionados para triagem mediante critérios de inclusão e exclusão. Nesta etapa permaneceram 77 artigos. Em seguida, procedeu-se à leitura de títulos e resumos, resultando na seleção de 35 para avaliação. Após análise na íntegra, alguns foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão, resultando em 12 artigos que compuseram a amostra final desta revisão qualitativa.

Inclusão	Exclusão
Estudos publicados entre 2015 e 2025	Trabalhos que não tratem diretamente do tema proposto
Utilização da emoção para facilitar o pensamento	
Textos disponíveis em português, inglês ou espanhol	Publicações sem rigor metodológico ou com dados não verificáveis
Publicações que abordem diretamente a relação entre inteligência emocional e assédio moral no contexto organizacional	
Artigos científicos, dissertações e teses com metodologia claramente descrita	Documentos duplicados ou incompletos

Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conceito de competência

A gestão por competências é uma abordagem que busca alinhar as habilidades e capacidades dos colaboradores com as necessidades estratégicas da organização. Para Munick (2017), competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Segundo Campos (2017), quando se fala em competência não pode se deixar de mencionar a famosa teoria do psicólogo David McClelland, a qual cita por tratar-se de um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas. Como citado por Almeida (2022), pode-se dividir o famoso conceito de competência o “CHA” em dois grupos, de forma prática para implantações dos projetos de Gestão por Competências. O primeiro: competências técnicas ou “Hard Skills”. Esse é o primeiro grupo prático que envolve o conjunto de conhecimentos e habilidades técnicas no fazer de uma função. O segundo grupo é de competências comportamentais ou “Soft Skills”, que englobam parâmetros mais abstratos como atitudes, liderança, trabalho em equipe e resolução de problemas que envolvem a realização de uma atividade:



Figura 1- Modelo CHA

Fonte: Adaptado de Albini e Almeida (2021).

Segundo Munick (2017) o termo em questão serve para descrever características de personalidade associadas ao desempenho superior e alta motivação dos indivíduos. Em correlação entre competências cognitivas e tendências sobre ações motivacionais, o autor define como uma integração efetiva do indivíduo com o ambiente, e cita que a competência não somente está vinculada à motivação e não pode ser admitida somente como uma capacidade passível de ser realizada. Segundo Munick (2017), no contexto brasileiro, destaca-se o modelo de Dutra, em que o conceito de competências lida com os conceitos de “entrega”, “complexidade”, “agregação de valor” e “espaço ocupacional”.

Outra classificação que se pode mencionar, segundo Zago (2023), é dividir as competências a nível de pessoas envolvidas, como por exemplo, competência para decisão organizacional, competência de equipe e competências individuais, na figura 2:



Figura - Níveis de competência

Fonte: Adaptado de Zago (2023).

Já Brandão (2018) conceitua competências utilizando a conceito de Carbone et al. (2009), como sendo uma “combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, que agrega valor tanto a pessoas quanto à organização em que ela atua”.

Este mesmo autor também cita algumas passagens acerca do especialista e consultor francês Le Boterf a partir de seu livro “Desenvolvimento de competências: dos indivíduos às organizações”, em 2003, que afirma que o profissional deve possuir um conjunto de “saberes”: “saber agir e reagir com pertinência; saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; saber envolver-se” para que tenha competência.

Identificação

Esta primeira etapa envolve a definição clara das competências, as quais são necessárias para o sucesso da organização. Isso inclui tanto as competências técnicas quanto as comportamentais que são essenciais para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. É importante salientar que na gestão por competências, quando bem utilizado esta etapa, ou seja, quando se for capaz de observar com maestria os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) do cargo e do candidato, etapas posteriores como o recrutamento e seleção de pessoas limitam a possibilidade de escolher um candidato menos aderente para a vaga, com menor probabilidade de erro (ALMEIDA, 2022).

Segundo Brandão e Chary (2021) para identificação, pode-se utilizar de pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional. Após esta etapa, uma coleta de dados poderá ser realizada com pessoas chave da organização, para retificar informações e que sejam coletados juntamente com a análise documental, também podem ser utilizadas outras técnicas de pesquisa, como, os questionários estruturados com escalas de avaliação e observação e análise de grupos focais.

Mapeamento

Segundo Almeida (2022), uma vez identificadas as competências necessárias, o próximo passo é realizar um mapeamento das competências atuais dos colaboradores. Trata-se de uma análise detalhada das habilidades, conhecimentos e atitudes que os funcionários possuem. A diferença entre as competências necessárias e as atuais é conhecida como “gap de competências”, que é crucial para entender onde são necessários os esforços de desenvolvimento. Nessa linha, segundo Brandão e Bahry (2022), além de identificar as competências necessárias para a estratégia

organizacional, o mapeamento de competências também envolve o inventário das competências já existentes na organização. Isto visa identificar a falta entre as competências necessárias e as que já estão disponíveis. A identificação das competências disponíveis na organização costuma ser feita por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, já que a competência humana é expressa pelo desempenho da pessoa no trabalho,

Segundo Brandão e Bahry (2022), a análise de conteúdo objetivo é feita para identificar categorias, descrever de forma objetiva o conteúdo das mensagens e encontrar indicadores que ajudem a inferir quais competências são importantes para atingir os objetivos da organização. Outro ponto interessante, segundo o mesmo autor, este recomenda descrever as competências profissionais como referenciais de desempenho, ou seja, como comportamentos objetivos que podem ser observados no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, essa etapa denota-se como fundamental, fato corroborado em todo este processo para as organizações, de forma que ajuda conhecer melhor o colaborador e a própria instituição, além de indicar quais habilidades precisam ser desenvolvidas para que os profissionais possam melhorar (ALMEIDA, 2017). Nesse raciocínio, segundo Albini e Almeida (2018), o mapeamento de competências pode trazer crescimento tanto pessoal quanto profissional, além de aumentar a consciência sobre suas responsabilidades em relação ao sucesso da organização. Isso é reforçado por Zago (2022) o qual cita que para a organização pública, o mapeamento pode oferecer para a organização uma forma de oportunidade de substituir ações isoladas por políticas públicas, promovendo mudanças na cultura organizacional, como a redefinição dos fluxos de trabalho, das atribuições e dos perfis profissionais

Recrutamento e seleção

Segundo Brandão e Bahry (2022), após realizar o mapeamento da lacuna de competências é possível planejar e executar a captação e/ou desenvolvimento dessas competências profissionais, com o objetivo de minimizar a lacuna e reconhecer os profissionais que demonstram, de forma exemplar, as competências necessárias para atingir os objetivos da organização. Portanto, para fins de recrutamento pode-se citar como fonte de talentos: banco de talentos da organização; banco de currículos; indicações de colaboradores; sindicatos ou associações de classe; parcerias com outras empresas; agências e consultorias e sites de recrutamento online (BARROS, 2022).

Ainda de acordo com o mesmo autor, durante a seleção, os processos seletivos não devem só se basearem pelas tradicionais análises e descrição de cargos, mas na descrição detalhada da experiência. A seleção é uma atividade que o recrutador irá fazer uma comparação, entre o perfil de competências técnicas e comportamentais

do cargo e de cada candidato, para a tomada de decisões. Percebe-se assim como essa etapa está intrinsecamente ligada e depende de um bom planejamento da etapa anterior. Não é possível ter uma boa seleção se o mapeamento não foi estudado e realizado de forma satisfatória.

Desenvolvimento de Competências

Segundo Rodrigues e Hardy (2016) as competências são o elemento operacional que conecta a capacidade individual e coletiva de criar valor aos processos de trabalho, em outras palavras, uma nova forma de melhorar o desempenho das pessoas e da organização. Por ser complexa, as competências são estudadas de diferentes maneiras e propostas várias formas de analisá-las e defini-las, que mudam conforme as tendências atuais. No entanto, todas essas formas enfatizam a relação entre as pessoas e o trabalho, levando em conta as particularidades de suas atividades e as qualidades de cada indivíduo. Portanto, pode-se notar que as competências se tratam de ativo complexo a desenvolver e de se esperar. Em consequência óbvia, o desenvolvimento também deverá se dar em ambiente favorável com uma visão mais ampla, heterogênea, inclusivo e inteligentemente, deliberado.

Portanto, segundo Dante e Ponjuan (2021), esta etapa foca na elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento para preencher os *gaps* de competência. Esses podem ser via treinamentos formais, *coaching*, *mentoring*, *workshops*, bem como outras formas de capacitação que atendam às necessidades específicas da organização e dos colaboradores. Os *workshops* são ótimos instrumentos para que haja a socialização e o compartilhamento de experiências dos profissionais mais experientes com os mais jovens, assim tornando o conhecimento tácito da empresa em explícito.

Salienta-se que todas essas medidas como *workshops*, treinamentos, estímulos à socialização, troca de experiências de trabalho, não se deve esquecer a dimensão humana. Não há como ter uma padronização fixa e rígida acerca de todos os processos de desenvolvimento de competências, uma vez que quando se fala do âmbito humano, cada um possui limites e possibilidades, ritmos e características próprias, cabendo ao gestor saber identificar, desenvolver e estimulá-las corretamente, encontrando a motivação que cada grupo de pessoas ou indivíduos possuam ou necessitem para desenvolvê-los de forma inteligente.

Avaliação de competências

A avaliação de competências é um processo contínuo que envolve a medição do progresso dos colaboradores em relação às competências-alvo; inclui *feedback* regular, avaliações de desempenho e outras formas de mensuração que ajudam a garantir

que os funcionários estejam se desenvolvendo conforme o planejado. Ferramentas como avaliação 360 graus e entrevistas de *feedback* são frequentemente utilizados. Há três ações que devem ser evitadas: atrelar a avaliação de desempenho a promoções ou vantagens financeiras; adotar a avaliação do desempenho como mais uma norma da empresa, deixando de utilizar os dados coletados para alavancar o desenvolvimento das pessoas; implantar o processo sem preparar a empresa para a cultura do *feedback* (CAMPOS, 2017).

Segundo Bittencourt (2015) o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. No nível corporativo, o planejamento, acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes.

Portanto, uma vez expostas as assertivas dos autores supramencionados, chega-se à conclusão de que na avaliação é imprescindível considerar também os aspectos sociais e humanos do próprio indivíduo, interrelações, como é a cultura e como está o clima organizacional; e claro, sem deixar de avaliar de forma racional, técnica, justa e ética as atividades que estão sendo realizadas.

Importância da gestão por competência e alcance de bons resultados

Munick (2017) cita gestão por competência como abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional. De acordo com Campos (2017), a gestão de desempenho tem como objetivo a mensuração de resultados por meio de ferramentas e metodologias específicas, com o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observadas no cotidiano de trabalho.

Para uma boa implantação e desenvolvimento às vezes se faz necessário a mudança de uma cultura da empresa, a qual demanda investimentos em comunicação e na sensibilização dos colaboradores (BARROS, 2022). Como exemplificação, o autor (2022) comparou a gestão de competência de empresas brasileiras com empresas australianas, em que esta última investia e direcionava mais recursos ligados à gestão de competências. Em sua conclusão, cita que as Empresas australianas se encontram num estágio mais avançado, numa etapa caracterizada pela consolidação de competências. Analisando os *gaps* das empresas brasileiras: 7 (sete) entre 10 (dez) tinham relação direta com gestão por competências.

As empresas que convertem a visão organizacional tradicional para uma visão focada em processos com pessoas, desenvolvimento organizacional e mapeamento de competências, têm maiores chances de seguirem competitivas no mercado. A visão tradicional voltada para a execução de processos com foco somente na entrega de resultados, causa fadiga no colaborador ao longo do tempo, e o descontentamento como consequência e mesmo o desligamento voluntário da organização.

Ainda segundo o mesmo autor, a aplicação da gestão por competências nos subsistemas de recursos humanos é imprescindível para a retenção de talentos, dependendo também das relações entre as pessoas dentro da organização, bem como da capacidade das estruturas organizacionais manterem o desenvolvimento e crescimento dos profissionais.

Barros (2022) cita que ações como melhorias na atenção às competências e na satisfação do colaborador por meio da escuta ativa, considerando as necessidades e insights dos colaboradores são fundamentais, porque revelam-se como meios para a melhoria da implantação do gerenciamento de competências.

Além disso, a inadequação entre o nível de qualificação do trabalhador e as exigências efetivas da função constitui um estressor laboral crônico, associado à perda de autonomia, baixa percepção de controle e restrição do uso pleno das competências profissionais.

O exercício de atividades abaixo da qualificação tende a produzir frustração, tensão contínua e declínio da saúde mental, elevando a probabilidade de estresse, sofrimento psicológico e piora da autopercepção de saúde. Observa-se que trabalhadores inseridos em funções não condizentes ao seu nível educacional, portanto incompatível a sua competência, apresentam maiores índices de sofrimento emocional (Espinoza-Castro et al., 2019). Paralelamente, a incompatibilidade entre o trabalho desempenhado e as competências requeridas pelo cargo impacta negativamente a satisfação laboral, reduz a motivação e compromete o desempenho profissional. Diferentes formas de job mismatch, seja educacional, de habilidades ou de área de formação, geram perdas salariais, menor reconhecimento, frustração e limitação da expressão do potencial profissional, repercutindo em menor produtividade e queda da competitividade organizacional (KIM & CHOI, 2018).

Dificuldade na implantação e desenvolvimento da gestão de competências

Existem alguns fatores que dificultam uma correta implementação do gerenciamento da gestão de competências, e dentre os quais se pode citar é a ignorância organizacional. Segundo Dante e Ponjuan (2021) o conceito de ignorância organizacional denota-se como uma visão e informação desqualificada acerca da organização. Nessa linha, os autores sugerem que identificar e categorizar informações e conhecimento, aprender com situações e dados que não são constantes, e desenvolver uma visão de gestão que considera várias perspectivas, poderiam ser alternativas para um bom gerenciamento.

Todavia, existem inúmeras outras dificuldades, que segundo Barros (2022), encontram-se: problemas de venda e patrocínio e dificuldades da adesão da alta direção (venda para cima); ausência de ações de sensibilização destinadas ao público-alvo (venda para baixo); postura centralizadora e resistência a compartilhar as informações e decisões com gerentes de outras áreas (venda horizontal); resistência de descrença no projeto por parte dos gerentes e colaboradores; definição de perfis de competência incompatíveis com a realidade interna da empresa; inadaptação dos modelos de competências e ferramentas de suporte às características da empresa; aplicação de instrumentos de verificação de competências de forma desconectada; ausência de um plano de gerenciamento da informação.

Já quanto os problemas de planejamento: descontinuidade das ações por falta de previsão financeira; implantação desordenada. Em outra vista tem-se os problemas Culturais: predominância de estilos gerenciais centralizadores, incompatíveis com a filosofia do modelo; costume de agir apagando incêndios em vez de agir de maneira proativa; presença de jogos de poder. Já segundo Munick (2017), dentre os fatores nos modelos de competências que podem ser evitadas pelos gestores estão: mau uso por parte das gerências; criação de listas de competências por um pequeno grupo, o que contribuirá para que somente as pessoas inseridas em tal grupo entendam realmente o significado; utilizar um modelo como padrão de controle e punição; acreditar na autossuficiência do sistema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse trabalho procurou-se demonstrar como a gestão por competências é uma ferramenta indispensável e bastante influente no alcance de bons resultados organizacionais. Primeiramente, abordou-se os principais conceitos de competências, exemplificando e analisando seus principais autores e características intrínsecas. Logo após foi aprofundado acerca dos elementos que compõem a gestão por competência. Identificou-se as etapas essenciais como identificação, mapeamento,

desenvolvimento de competências e avaliação, dissertando-se sobre a importância de cada uma delas. Analisou-se a importância da implantação desse tipo de gestão nas empresas, visto que possui relação direta com a retenção de talentos e capacidade das estruturas organizacionais manterem o desenvolvimento e crescimento dos profissionais.

No último tópico, abordou-se sobre os desafios e os pontos negativos que levam à dificuldade e a não inserção correta da gestão por competência nas empresas, como por exemplo, enfrentar uma cultura organizacional não receptiva a inovações e ausência de um plano de gerenciamento da informação.

Por fim, defende-se a inclusão do tema nos diversos cursos de formação de gestores e psicólogos, e também em eventos referentes à saúde e segurança do trabalhador. Espera-se que este trabalho possa contribuir para o avanço do campo brasileiro da psicologia organizacional e segurança no trabalho, no que se refere ao tema de gestão de competências nas organizações.

REFERÊNCIAS

Albini, A. Peres; Almeida, A. M. . Contribuições do Modelo Simplificado de Gestão por Competências para uma Secretaria Municipal de Saúde. **Rev. Latino- Am. Enfermagem**. São Paulo, n. 29, v.1, 2021.. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rlae/a/D6VSyTCZ5Shpwq88jCBLIJ/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 15 de novembro de 2025.

Almeida, Dallas Morais de. **Competências organizacionais**. [e-book] Flórida, Must University, 2022.

Almeida, Dallas Morais de. **Competências individuais no ambiente de trabalho**. [e-book] Flórida, Must University, 2022.

Almeida, L. R.; Brauer, M.; Pinheiro Junior, L. P. Capacitação na gestão pública: “revisitando” as publicações das bases spell e anpad sobre o tema. **XX SEMEAD Seminários em Administração**. 2017. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Luiz_Pinheiro_Junior/publication/321224178_httpsCaacitacao_na_Gestao_Publica_Revisitando_as_Publicacoes_das_Bases_Spell_e_Anpad_sobre_o_Tema/links/5a156ff84585150052133ed6/Capacitacao-na-GestaoPublica-Revisitando-as-Publicacoes-das-Bases-Spell-e-Anpad-sobre-o-Tema.pdf>. Acesso em 15 de novembro de 2025.

Barros, J. E. de. A aplicação da gestão por competências como estratégia para retenção de talentos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. São Paulo, v. 01, n. 10, p. 161–171, 2022. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view%20w/224>>. Acesso em 14 de novembro de 2025.

Bittencourt; Claudia Cristina. Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**. São Paulo, v.44, n.1, 2015. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/a/fgv/eaerae/v44y2004i1a37322.html>>. Acesso em 14 de novembro de 2025.

Brandão, H. P. Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. **ATLAS**. São Paulo, 2018.

Brandão, H. P.; Bahry. Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público - RSP**. Brasília, v. 73, p. 160-177, 2022. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>>. Acesso em 14 de novembro de 2025.

Dante, G.; Ponjuan, D. T. Artículo original Gestionar la ignorancia para gestionar el conocimiento: una necesidad organizacional Managing ignorance for managing knowledge: an organizational need. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**. Cuba, v. 30, n. 2, p.1-17, 2021. Disponível em: < Gerenciando a ignorância para gerenciar o conhecimento: uma necessidade organizacional>. Acesso em 15 de novembro de 2025.

ESPINOZA -CASTRO; VASQUEZ, Rueda; MENDONZA, Lopez RADON, R. V. K. Working below skill level as risk factor for distress among Latin American migrants living in Germany: a cross-sectional study. **Journal of immigrant and minority health**. Alemanha, v.21, n. 5, p.1012-1018, 2019. <https://observatorio.fm.usp.br/entities/publication/0af076c6-0d78-4238-aac0-3af8f001eb83>. Acessado em 15 de novembro de 2025.

KIM, S. J.; CHOI, S. O. . The effects of job mismatch on pay, job satisfaction, and performance. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Suíça, v.4, n.4, 49, 2018. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/f7f1ddf31b8a2cfb89951977a76464a0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2044333>. Acessado em 15 de novembro de 2025

Rodriguez, Y. S.; Hardy, L. L. Competencias profesionales desarrolladas por los graduados de los diplomados en Gestión de Información y Gestión del Conocimiento, del Instituto de Información Científica y Tecnológica de Cuba. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**. Cuba, v. 27, n.2, p. 375-390, 2016. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132016000300009>. Acesso em 14 de novembro de 2025.

Zago, D. L. Mapeamento de competências Essenciais de profissionais que atuam na gestão estadual da saúde. **Tese (mestrado), UFP**. Curitiba, 2023. Disponível em: < <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/83421>> Acesso em 15 de novembro de 2025.