

ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR



ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR



Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Prof^ª Dr^ª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Prof^ª Dr^ª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Prof^ª Dr^ª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
 Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
 Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina
 sProf^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 aProf^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Prof^ª Dr^ª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Flávia Roberta Barão
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A238	<p>Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0941-0 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.410231801</p> <p>1. Administração. 2. Administração pública. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658</p>
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil
 Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

A evolução do pensamento administrativo tem sido construída com base em contribuições que se estabeleceram, tanto, no contexto empírico do dia-a-dia das organizações, quanto, na construção epistemológica dos estudos acadêmicos, consolidando assim uma série de conceitos, modelos e teorias para a aplicação na gestão pública, primeiro setor, na gestão privada, segundo setor, e, na gestão de associações sem fins lucrativos, terceiro setor.

Partindo desta contextualização, o objetivo deste livro é explícito em seu título, “Administração: Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor”, justamente ao apresentar uma agenda de estudos plural que é fundamentada pela apreensão das agendas administrativas no Brasil a partir de estudos de caso que permitem comparativamente a troca de experiências entre um conjunto diversificado de pesquisadores oriundos de diferentes estados do país.

O trabalho realizado pelos profissionais envolvidos neste livro somente foi possível em razão do trabalho coletivo arquitetado de modo colaborativo a várias mãos por pesquisadores com diferentes *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de distintas instituições públicas e privadas de ensino superior, os quais compartilham o comum interesse pela construção epistemológica do pensamento administrativo, conciliando teoria e empiria.

Estruturado em doze capítulos que se fundamentam na pluralidade teórica e metodológica do pensamento, esta obra de coletânea apresenta o ecletismo como paradigma teórico e o teórico-dedutivo como método, utilizando-se de revisão bibliográfica e documental e revisão integrativa como procedimentos de levantamento de dados, bem como hermenêutica administrativa como procedimento principal na interpretação e análise de dados.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, o livro propicia um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens, atendendo assim ao interesse de um amplo público leitor, composto, tanto por leigos no campo de Administração, quanto por acadêmicos, especialistas ou atores políticos, justamente ao conciliar teoria e prática a partir de uma didática abordagem sobre fatos relevantes na atualidade.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

CAPÍTULO 1 1

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA EFETIVAÇÃO DOS DIREITOS

Weider Silva Pinheiro

Elcivan Bezerra Miranda

Jhonata Jankowitsch Amorim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318011>**CAPÍTULO 2 11**

A PANDEMIA DA COVID-19 O IMPACTO NA SAÚDE MENTAL DE PROFESSORES(AS) DA EDUCAÇÃO BÁSICA NOS MUNICÍPIOS GAÚCHOS E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE

Jairo da Luz Oliveira

Sheila Kocourek

Tainara Corin da Silveira

Thaline Rosa dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318012>**CAPÍTULO 322**

PRÁTICAS DOS(AS) GESTORES(AS) ESCOLARES NA ESCOLA PÚBLICA: FORMAÇÃO INICIAL DOS LICENCIANDOS(AS) EM PEDAGOGIA

José Carlos Martins Cardoso

Jorge Antônio Lima de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318013>**CAPÍTULO 432**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS: UMA AVALIAÇÃO DA SUA ADOÇÃO E PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS NAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS

Alexandre Alcântara Schmidt

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318014>**CAPÍTULO 5 71**

A CORRUPÇÃO EM EVIDÊNCIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA NOS ESTRATOS SUPERIORES DOS PERIÓDICOS BRASILEIROS COM FOCO EM GESTÃO E ÁREAS AFINS

Marcos Eustáquio Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318015>**CAPÍTULO 692**AVALIAÇÃO *EX-POST* COMO INSTRUMENTO DE PERFORMANCE MUNICIPAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS: A FRAGMENTAÇÃO ENTRE O PLANEJADO E O EFETIVO RESULTADO DA EXPERIÊNCIA DE UM EXTINTO PROGRAMA HABITACIONAL

Carlos Alberto Bispo Marques

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318016>

CAPÍTULO 7	110
ANÁLISE DE NEGÓCIOS: FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL	
Mário Sérgio Corsini	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318017	
CAPÍTULO 8	118
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
Regina Nogueira da Silva Neiverth	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318018	
CAPÍTULO 9	130
LIDERANÇA E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR FRENTE AO MUNDO BANI	
Jorge Luiz Cabral Nunes	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318019	
CAPÍTULO 10.....	137
O TURISMO SOCIALMENTE SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM RIBEIRÃO DA ILHA (FLORIANÓPOLIS/SC)	
Luís Carlos Enzweiler	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180110	
CAPÍTULO 11	158
ORGANIZATIONAL IDENTITY IN FAITH-BASED ORGANIZATIONS: A CASE STUDY	
Lorena Martínez Soto	
Alejandra Elizabeth Urbiola Solís	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180111	
CAPÍTULO 12.....	170
NOÇÕES DE DIREITO PRIVADO PARA O CIDADÃO	
Maristela Franchetti de Paula	
Ademir Juracy Fanfa Ribas	
Marcio Alexandre Facini	
Ari Schawns	
Valéria Wisniewski Padilha	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180112	
SOBRE O ORGANIZADOR	179
ÍNDICE REMISSIVO	180

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Data de submissão: 14/11/2022

Data de aceite: 02/01/2023

Regina Nogueira da Silva Neiverth

Centro Universitário Unilasalle Lucas

Lucas do Rio Verde-MT

<http://lattes.cnpq.br/3993764654952482>

RESUMO: A gestão por competência é uma ferramenta utilizada para identificar, as habilidades necessárias e essenciais para o desenvolvimento da empresa, desta forma maximizar essas habilidades e a capacidade dos especialistas. No entanto, fazer essa gestão não é uma tarefa fácil exige capacidade técnica dos profissionais envolvidos nessa atividade. Um problema observado quando se fala em gestão de competências é a de que forma identificar perfil profissional através da gestão por competência pode suprir as necessidades das organizações empresariais? Uma vez que o mercado econômico se modifica exigindo novas habilidades profissionais, para que as empresas possam manter-se competitivas em relação ao seu capital humano. Desta forma o objetivo desta pesquisa foi a de entender a gestão por competência quando aplicada com o interesse de se obter um diferencial competitivo, através de uma revisão

bibliográfica. Para o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, foi necessário identificar as narrativas que mais se aproximaram do objetivo deste estudo, sendo realizado fichamento de livros e artigos, encontrando desta forma um direcionamento para a estrutura referencial do artigo. A partir das informações adquiridas foi possível perceber que as empresas, que possuem gestão por competências e faz o mapeamento de perfis, aumentam sua capacidade de crescimento, bem como a produtividade. Já em relação aos seus concorrentes, as empresas obtêm diferenciais, por obter perfis profissionais específicos e coniventes com o cargo ocupado, ou seja, obtêm diferencial competitivo. Enfim, por meio das pesquisas bibliográficas, percebeu-se que quando a empresa detém conhecimento sobre as competências profissionais, através da gestão de competências, fica mais fácil compreender todo o processo e os resultados alcançados, por que o gestor consegue identificar com mais facilidade qual profissional está apto a ocupar, cargos disponíveis dentro das empresas e as atitudes tomadas diante de imprevistos.

PALAVRAS-CHAVE: Classificação. Competências. Gestão.

MANAGEMENT BY COMPETENCES: CLASSIFICATION OF ORGANIZATIONAL COMPETENCES

ABSTRACT: Competency management is a tool used to identify the necessary and essential skills for the development of the company, thus maximizing these skills and the capacity of specialists. However, doing this management is not an easy task, it requires technical capacity of the professionals involved in this activity. A problem observed when talking about competency management is how to identify professional profile through competency management can meet the needs of business organizations? Since the economic market changes requiring new professional skills, so that companies can remain competitive in relation to their human capital. Thus, the objective of this research was to understand competency management when applied with the interest of obtaining a competitive differential, through a literature review. For the development of the bibliographic research, it was necessary to identify the narratives that were closest to the objective of this study, being carried out a file of books and articles, thus finding a direction for the referential structure of the article. From the information acquired, it was possible to perceive that companies, which have management by competences and map profiles, increase their capacity for growth, as well as productivity. In relation to their competitors, companies obtain differentials, by obtaining specific professional profiles and conniving with the position held, that is, obtaining a competitive differential. Finally, through bibliographic research, it was noticed that when the company has knowledge about professional competences, through competence management, it is easier to understand the whole process and the results achieved, because the manager can more easily identify which professional is able to occupy, positions available within the companies and the attitudes taken in the face of unforeseen.

KEYWORDS: Classification. Skills. Management.

1 | INTRODUÇÃO

A gestão por competência é a reunião de elementos essenciais, para a estratégia pessoal dentro de uma organização. Essa estratégia torna o departamento de recursos humanos integrado, possibilitando a harmonia do ambiente organizacional. Portanto, para manter essa harmonia, não é uma tarefa simples, pois exige desses profissionais flexibilidades e equilíbrio dentro das empresas.

Em sua totalidade a gestão por competências une instrumentos, capazes de alavancar a capacidade produtiva das pessoas dentro das organizações, na percepção de Dutra (2013), os profissionais são agentes de transformação, onde o conhecimento, junto com as habilidades e atitudes das pessoas contribui para o desenvolvimento da empresa.

Desta forma, as ferramentas utilizadas na gestão de recursos humanos devem estar vinculadas com a necessidade organizacional. Segundo Carbone et.al. (2005), quando a empresa determina a estratégia que usará na organização empresarial, possibilita realizar de forma maximizada o mapeamento de competências importantes dentro da organização. Neste contexto, essa pesquisa foca em estudar a gestão por competências tendo como referência estudos realizados através da revisão bibliográfica.

O problema da pesquisa foi direcionado para as áreas da gestão por competências organizacionais, sendo um fator importante para a compreensão das habilidades, e como análise geral da gestão e classificação nas empresas. Portanto, buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma identificar perfil profissional através da gestão por competência é capaz de suprir as necessidades das organizações empresariais?

O objetivo geral desta pesquisa foi a de entender a gestão por competência quando aplicada nas organizações como um diferencial competitivo. Portanto uns dos passos que foram realizados, com o intuito de chegar ao objetivo geral, estão descritos nos objetivos específicos a seguir: a- Evidenciar a classificação das competências organizacionais; b- Relatar o aspecto histórico sobre a classificação das competências organizacionais; Compreender o papel da gestão por competência em relação à classificação das competências organizacionais, através da revisão da literatura.

Embora vários estudos tenham abordado a gestão por competências nas organizações, ainda existem elementos essenciais a serem pesquisados sobre o tema. Este estudo se concentra em compreender como a gestão das competências pode contribuir no desenvolvimento das empresas, com atenção voltada para as dificuldades encontradas pelas organizações empresariais em desenvolver as competências organizacionais internas, justificando desta forma a pesquisa que foi direcionada para gestão por competências e suas classificações.

Para o desenvolvimento deste artigo, foram realizadas pesquisas bibliográficas, baseando-se em uma pesquisa aplicada, uma vez que utilizou conhecimento da pesquisa fundamental para resolver questionamentos. Para melhor desenvolvimento dos objetivos desta pesquisa, observou-se que ela foi classificada como uma pesquisa exploratória. Foi necessário a pesquisa bibliográfica, na busca de conhecimento sobre as habilidades na gestão por competência, correlacionando com literaturas utilizadas por outros autores. Como procedimentos, pode-se citar a necessidade da revisão de literária, isso porque o trabalho foi constituído principalmente de livros.

O trabalho estrutura-se em dois capítulos, apresentando-se no primeiro, a gestão por competências, a classificação das competências organizacionais, envolvendo o aspecto histórico sobre essa classificação e definições, baseando em vários autores, sendo realizado através da revisão literária. Já no segundo e último capítulo, foi descrito o papel da gestão por competências em relação à classificação das competências organizacionais, colocando em foco o mapeamento individual, com o interesse de encontrar ferramentas adequadas para identificar perfis, correspondentes com as necessidades organizacionais, ou seja, encontrar pessoas consideradas ideais para o cargo oferecido.

2 | GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que enriquece o capital humano dentro das empresas, contribuindo para a permanência organizacional no mercado competitivo. Segundo Freitas (2009), as empresas estão percebendo que a gestão por competência é importante para garantir o ambiente de trabalho equilibrado, bem como diminuir custos mantendo uma gestão sustentável dentro da organização.

Desta forma a gestão por competências é um conjunto de fatores essenciais para as organizações, tornando uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas. Conforme Gramigna (2017) a seleção de habilidades profissionais são essenciais para que a gestão por competência seja eficiente.

Portanto a gestão por competências tem o intuito de ajudar as empresas, a alavancar no mercado competitivo, juntamente com o capital humano, desenvolvido dentro da organização. Podendo ser considerado como estratégia empresarial, pois possibilita obter vantagem competitiva, potencializando o desempenho produtivo da empresa, podendo também definir os profissionais de acordo com o negócio empresarial.

No entanto percebe-se que as empresas precisam rever sua realidade para buscar e ajudar os profissionais a serem mais responsáveis, tanto na questão social quanto política, onde possam desenvolver sua capacidade ética, potencializando as qualidades pessoais, possibilitando a automotivação profissional. “Na verdade, cada uma das partes depende da outra, uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos” (CHIAVENATO, 2008, p.05).

A gestão por competências auxilia as empresas a encontrarem profissionais com habilidades essenciais. Como supracitado, é importante ressaltar que as organizações que adotam a gestão por competências vêm obtendo sucesso, um elemento importante, e para que isso realmente aconteça, é importante que os profissionais conheçam qual a missão, os valores e a visão da empresa, para então elaborar o mapeamento adequado para cada tipo de empresa. Pois quando esses elementos ficam claros, é mais fácil definir quais competências profissionais serão eficazes.

De acordo com Daychoum (2010, p. 35):

A missão, visão e os valores são as bases para estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas, para se tornarem realidade, têm que se traduzir em objetivos e orientações estratégicas. São os objetivos estratégicos que estabelecem a direção e a priorização das atividades de uma organização.

O autor supracitado diz que é necessário compreender e avaliar a missão, os valores e a visão da empresa, para então saber qual direção seguir. A partir daí é que é possível elaborar estratégias organizacionais, com o intuito de encontrar capital humano eficiente, para ocupar os cargos disponíveis, pois saberão exatamente quais são os objetivos a

serem alcançados.

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais. (BANOV, 2010, p. 27).

Dessa forma a gestão por competências torna-se essencial, por contribuir para o sucesso da empresa, de forma a torná-la competitiva, onde consegue desenvolver profissionais com capacidades peculiares para as organizações.

Neste contexto, é necessário realizar mapeamento o qual o conhecimento, as habilidades do cargo disponível na empresa, bem como a atitude que o profissional deverá ter para ocupar o cargo, deverá ser analisado.

“De acordo com essa situação, o comprometimento das pessoas advém de um entendimento maior dos objetivos de perenidade da organização e de seu próprio papel nessa circunstância” (NERI, et.al. 2005, p.16). Nesse sentido a missão, os valores e a visão da empresa serão de extrema importância, pois contribui na evolução de onde empresa e os profissionais querem chegar, com políticas comuns onde a empresa busca eficiência e sucesso e o profissional o desenvolvimento pessoal e profissional.

2.1 Classificações das competências organizacionais

Pode-se imaginar que a classificação das competências é baseada em características, categorias e tipos. Os tipos são os seguintes: essenciais, funcionais, de gestão, organizacionais e individuais. Conforme os autores Ribas e Salim (2016), essas competências, vão das básicas e fundamentais competências por área, gestão de recursos humanos, cultura corporativa e a individual, popularmente conhecida como competência profissional. Deste modo, é possível conceituar algumas competências; as consideradas essenciais, ou seja, são as que mantêm a empresa no mercado, as distintivas que é o diferencial de cada empresa e as de unidades de negócio que são adquiridas conforme a função desenvolvida, as competências de suporte, como próprio nome diz, apoiam os demais e o de capacidade dinâmica, que é a capaz de moldar-se conforme a necessidade existente.

Segundo Fusco (2005) o gerenciamento empresarial busca, através das habilidades, desenvolver instrumentos capazes de qualificar e capacitar os colaboradores, de tal forma que possibilita direcionar a gestão organizacional para atingir os objetivos propostos. O autor refere-se no sentido de potencializar as aptidões profissionais, para que a organização empresarial tenha vantagem competitiva.

Neste sentido [...] “observar que os conhecimentos, habilidades e atitudes se completam e se articulam de forma sistêmica. [...] procura equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-ser” (VASCONCELOS, 2008, p.19). Conforme mencionado pelo autor é necessário analisar a empresa como um todo para que a identificação de perfis seja

conveniente com que a empresa necessita.

Desta forma, a classificação por competência é necessária, para que as empresas potencializem as habilidades de seus profissionais e encontrem perfis que condiz, com os objetivos da empresa, bem como obter capital humano, comprometido com a produtividade empresarial.

Dentro das organizações empresariais, por exemplo, um dos profissionais de grande relevância é o administrador, para tanto esse profissional precisa ter habilidades específicas, como habilidades técnicas as quais o torna um especialista em uma determinada área, humana para saber solucionar divergências e os conceituais os quais permite ter uma visão da empresa com um todo, mais conhecido como visão sistêmica.

De acordo com Vasconcelos (2008, p. 18):

É interessante verificar, em relação ao alto grau de demanda pelas competências individuais, um movimento acentuado na direção da busca de um profissional de alta performance, o que vem ao encontro da própria noção de competência como a capacidade de mobilizar saberes capazes de gerar resultados efetivos para as organizações.

Nesse sentido, a classificação por competências organizacionais, permite que as empresas recrutem profissionais qualificados de acordo com suas necessidades, maximizando os perfis existentes na empresa. Logo, é importante compreender que a classificação por competências é um diferencial que possibilita o empresário saber quais perfis profissionais fazem parte do quadro profissional da empresa.

Desta forma existe a possibilidade da identificação de três elementos essenciais para as empresas, que são: o conhecimento, habilidades e atitudes. Espera-se, dessa forma, que esses elementos auxiliem as empresas a analisar de forma ampla, o conhecimento, habilidades e atitudes dos profissionais. Portanto, nesse cenário onde se fala sobre classificação das competências organizacionais, pode se dizer que “o conhecimento é uma preocupação humana desde os tempos mais remotos” (CARBONE, et.al., 2009 p.19).

Portanto, o conhecimento, habilidades e atitudes podem ser considerados como fatores determinantes no recrutamento. Por todas essas razões, as organizações empresariais tornam-se cada vez mais competitivas, por investirem em capital humano. É preciso ressaltar que, o ser humano neste contexto é importante para que todo esse processo seja possível.

2.2 Aspectos históricos sobre a classificação das competências organizacionais

Os aspectos históricos sobre a classificação das competências organizacionais é intrigante, pois desde civilizações antigas a competência foi considerada como a capacidade de produzir, nessa época alguns trabalhadores se destacaram por desenvolverem habilidades, ou seja, capacidades de fazer o que outros achavam impossível, e até hoje

isso é questionado, tinham habilidades de construir obras incríveis, é intrigante, pois não existiam as ferramentas que existem hoje, para desenvolverem tais trabalhos; e muito menos a tecnologia que usufruímos, conforme Moraes (2008).

No entanto na era industrial surgiu o chamado operário, alguém que deveria produzir incansavelmente, não existia o recrutamento ou seleção profissional, se o empresário, acreditava que essa pessoa era capaz, contratava e o operário se especializava na função desempenhada, sem conhecer, por um todo, operação da empresa, um exemplo clássico é mostrado no filme tempos modernos, o qual possibilitou perceber que os profissionais não tinham importância no ponto de vista empresarial, isso principalmente na era industrial, a máquina era importante e não o ser.

Conforme Bitencourt (2013), naquela época a visão era limitada, estava relacionada apenas ao produto que pudesse gerar benefícios, gerando desta forma diversos produtos, serviços, moldando as chamadas competências organizacionais. Atualmente o ser humano é a peça fundamental para a evolução da empresa, sendo um profissional autônomo, ou seja, gestor do seu desenvolvimento profissional.

A gestão de pessoas por competências é um modelo que foi adotado primeiramente nos anos 1970, nos Estados Unidos, e durante as duas décadas seguintes foram introduzidas nas empresas Europeias. No Brasil, chegou ao mercado a partir de 1990, com as primeiras publicações e a implantação de projetos importados ou impulsionados pelas multinacionais, sob a orientação de suas matrizes em outros países (GRAMIGNA, 2017, p.01).

Essa gestão pelo que pode ser analisado, ainda é uma gestão de poucas décadas, que só surgiu no Brasil devido às empresas multinacionais que perceberam a necessidade da gestão por competências em sua empresa aqui no Brasil.

O que possibilitou que as empresas, realizassem análises dos perfis exigidos no mercado na era industrial. “Conhecer quais são as competências necessárias e em que nível de desenvolvimento o colaborador se encontra é importante para as empresas e para os colaboradores” (SANTIAGO, 2008, p.18), é necessário que as empresas identifiquem habilidades que ao longo do tempo foram se moldando.

Evidentemente, é necessário aprimorar cada vez mais as possibilidades de potencializar as habilidades profissionais dos colaboradores e recrutar de forma mais efetiva, por isso é necessário à compreensão de todo o processo de recrutamento e seleção, bem como quais as exigências são necessárias para que a empresa tenha sucesso com seu capital humano.

Ainda para SANTIAGO (2008, p. 15):

Ter colaboradores competentes é pré-requisito para entrar e sobreviver nesta arena competitiva, independente do porte, setor ou localização da empresa. Fazendo uma simples, pode-se afirmar que atualmente é necessário produzir o dobro em relação ao passado, com metade do tempo, de pessoas e de recursos financeiros.

Nesse sentido, o autor supracitado diz que as empresas que detêm perfis competentes é uma empresa que tem mais possibilidades de obter sucesso, produzindo mais em menor tempo.

Esse fator ocorreu devido ao surgimento de novas tecnologias e a procura da satisfação profissional, voltado para o mercado de trabalho, ou seja, permitiu que empresas tivessem uma visão sistêmica organizacional, obtendo mais produção em menor tempo e com especialistas eficazes na atividade desenvolvida.

Logo, é importante compreender que, mesmo tendo que se adaptar e adequar no mundo atual, as empresas perceberam que o capital humano é essencial para manter-se competitivo e emergente, desta forma potencializando as competências profissionais existentes dentro das organizações através de capacitações que os tornam mais eficientes e eficazes como profissionais.

3 | PAPEL DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM RELAÇÃO À CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O papel da gestão por competências em relação à classificação das competências organizacionais é uma estratégia, a qual muitas empresas vêm aderindo, com o intuito de aprimorar suas possibilidades de planejamento, desenvolvimento e avaliação, dimensionando estruturas capazes de intensificar a produção, possibilitando aprimorar processos, atingindo eficácia organizacional, conforme Oliveira (2020). Neste contexto a tecnologia é determinante como estratégia organizacional.

Conforme explicado acima, é necessário que a gestão por competências faça o mapeamento e trace metas, verificando os resultados através das competências identificadas.

Segundo o autor Resende (2008), a gestão por competências tem uma participação significativa em relação à classificação das competências organizacionais, facilita a identificação das competências profissionais, necessárias para cada tipo de organização empresarial. O autor diz que é necessário saber, quais as habilidades e aptidões os colaboradores deverão ter ou desenvolver para atender a necessidade da empresa frente aos seus concorrentes.

O papel da gestão por competências em relação à classificação das competências organizacionais é aplicado em todos os departamentos existentes dentro de uma organização empresarial. Evidentemente, conforme mencionado pelo autor, à aplicação pode ser utilizada para expandir as habilidades profissionais, sendo esses capazes de atuarem nas diversas áreas empresarias. “Cada vez mais, demanda-se de maior aquisição de know-how e expertises; ou seja, um maior domínio de conhecimentos e uma maior capacidade de aplicá-los” (RESENDE, 2008, p.48).

Isso pode ocorrer, como um mecanismo de desenvolvimentos e habilidades profissionais, desenvolvido pelo setor de recursos humanos que desenvolve profissionais capazes de gerenciar perfis aptos para o mercado de trabalho. Conforme explicado

acima, a gestão de recursos humanos processa os conhecimentos e habilidades, fazendo o mapeamento, unindo de tal forma que passa ser considerada como a identidade das competências organizacionais.

Cita-se, por exemplo, que para o departamento de gestão de recursos humanos, desenvolver de forma eficaz, a classificação dos profissionais qualificados para a vaga, é necessário obter informações internas sobre quais são as habilidades necessárias para a empresa, essa informação é adquirida através do acompanhamento do desenvolvimento dos profissionais que a empresa possui.

Outro passo é verificar as tarefas desenvolvidas pelos colaboradores e realizar questionários para identificar os diferenciais dos perfis.

Na percepção de Resende (2008, p. 39):

[...] nas capacidades das pessoas e das organizações relacionadas com domínio e aplicação de conhecimentos, [...] em outras palavras, todas as profissões, (advocacia e enfermagem, por exemplo), cargos (contador, tesoureiro e técnico de laboratório), função (direção e assessoria) e atividades (representação comercial e atividades financeiras) requerem competências específicas de saber fazer.

Nesse sentido, o papel da gestão por competências em relação à classificação das competências organizacionais, permite compreender as competências profissionais como forma de captar capital humano, com habilidades específicas para cada cargo, função, atividades ocupadas nas empresas.

Desta forma identificando esses elementos, através da gestão de competências. É importante compreender que todo esse processo depende exclusivamente de pessoas competentes que atuam na gestão de recursos humanos.

4 | METODOLOGIA

Como bem nos assegura Gramigna (2017), pode-se dizer que a gestão por competência é conceituada como conjunto de elementos essenciais no mapeamento de perfis profissionais. Neste contexto, o mapeamento de perfis profissionais, foca em identificar habilidades específicas para ocupar ao cargo oferecido. Entende-se que não é simplesmente definir padrão profissional é também colaborar para aumentar a competitividade intelectual envolvida em todo esse processo. Isso porque os profissionais que competem à vaga disponível devem contribuir de forma a potencializar sua produtividade dentro da empresa.

A pesquisa foi desenvolvida de forma qualitativa, pois foram utilizadas referências bibliográficas, fator importante para a elaboração do trabalho. Usa o texto material empírico (em vez de número), parte da noção da construção social das realidades em estudo (FLICK, 2009, p.20).

Devido ao uso da revisão de literatura, com base em fichamento de livros, a pesquisa foi abordada de forma qualitativa, sendo considerada uma pesquisa básica, onde

foi realizada a interpretação dos autores pesquisados. Conforme citado acima, a pesquisa básica, parte do desenvolvimento através do raciocínio hipotético dedutivo. A pesquisa básica tem o intuito de construir conhecimentos, através da revisão bibliográfica. Conforme Valderez (2019), a pesquisa qualitativa, requer a interpretação dos autores estudados, analisando todo o contexto que o envolve, destacando o social e cultural.

As pesquisas de delineamento descritivo-exploratório têm o objetivo fundamental de proporcionar ampla visão sobre o tema selecionado. Portanto a pesquisa exploratória juntamente com a descritiva é explorar de forma sistêmica sobre o assunto abordado (SANTOS, 2006, p.73).

A pesquisa foi desenvolvida e classificada para melhor compreensão e explanação dos objetivos proposto de forma que fosse mais eficiente à abordagem. Essa pesquisa é classificada como exploratório-descritiva, pois buscou através de fontes bibliográfica, desenvolver o trabalho de forma descritiva o que possibilitou a descrição dos elementos que compõe o estudo.

E para melhor apreciação da pesquisa, foram levantadas através de resumos as informações, consideradas mais importantes entre as literaturas revisadas, sendo possível a partir dos mesmos uma abordagem bibliográfica eficiente.

Os resumos bibliográficos fazem-se relevantes e necessários para a construção da pesquisa. Para a efetiva elaboração do trabalho, foi necessários analisar os resumos dos fichamentos bibliográficos, para então selecionar os considerados mais relevantes para pesquisa.

Após a seleção foram definidos os capítulos que deveriam ser desenvolvidos, servindo de base para a escolha para definir de que forma a compreensão das habilidades, auxilia no desenvolvimento das competências organizacionais, entendendo o funcionamento da gestão por competência, com a finalidade de verificar a utilidade através de estudo bibliográfico.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como a gestão por competências nas organizações é importante e faz toda diferença, quando os perfis selecionados são compatíveis com a realidade e perspectiva da empresa.

De um modo geral, os profissionais da gestão de recursos humanos, estão preocupados com a gestão de habilidades profissionais dos colaboradores das empresas, nesse sentido é necessário estar claro a missão, os valores e a visão, para que seja feito o mapeamento adequado para atender a necessidade organizacional.

Desta forma simplifica a busca por perfis compatíveis com a procura de profissionais especialistas nas suas áreas de atuação, com o intuito de atingir as metas e objetivos traçados. Através da gestão por competências é possível identificar, perfis profissionais compatíveis com a necessidade da empresa, desde seja possível saber qual a missão, valores e visão da empresa, ou seja, onde ela quer chegar e de que forma, em quanto

tempo, não existe uma regra específica pois as competências surgem e extingue conforme as novas necessidades do mercado de trabalho.

A compreensão das habilidades contribui no desenvolvimento das organizações empresariais, quando os profissionais da gestão de recursos humanos desenvolvem habilidades para identificar o perfil adequado para ocupar a vaga oferecida pela empresa, deixando claro o objetivo, valores, missão e visão desta empresa para a pessoa a qual irá ocupar o cargo oferecido, não deixando dúvidas que a empresa é compatível para o desenvolvimento pessoal e profissional, suprimindo desta forma as necessidades de ambos nesse processo, ou seja, empresa e colaborador.

Durante a pesquisa, observou que as classificações por competências são determinadas conforme a necessidade do meio econômico, ou seja, das empresas, onde existem competências que são essenciais, como por exemplo, um profissional da tecnologia da informação, pois toda e qualquer empresa necessita da tecnologia para funcionar, isso para qualquer atividade organizacional, bem como aquelas que deixam de ser necessárias com o passar do tempo, como por exemplo, os profissionais de datilografia, e aquelas que surgem conforme o desenvolvimento organizacional, como por exemplo, desenvolvedor de aplicativos, analista de mídias sociais.

Dada à importância do tema, torna-se necessário o desenvolvimento de novas pesquisas para verificar quais os perfis que podem surgir e até mesmo quais deixaram de ser necessários para as organizações no futuro.

Nesse sentido, a gestão juntamente com a classificação de competências dentro das organizações as torna de certo modo mais competitivas e preocupadas com o desenvolvimento do seu quadro de colaboradores, oferecendo capacitações para identificar e direcionar o profissional para o cargo o qual será mais compatível com o perfil, possibilitando desta forma, que o mesmo torna-se mais produtivo e comprometido com os objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BITENCOURT, Claudia. et al. **Na Trilha das Competências: Caminhos Possíveis no Cenário das Organizações**. /organizadoras, Claudia Bitencourt, Debora Azevedo, Cristiane Froehlich.- Dados eletrônicos. - Porto Alegre: Bookman, 2013..

CARBONE, Pedro Paulo...[et al.] **Gestão por competências**.- Rio de Janeiro editora FGV, 2016.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**/ Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. - 3. ed.- Rio de Janeiro editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** - 3 ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAYCHOUM, Merhi. **40 + 4 ferramentas e técnicas de gerenciamento/** Merhi Daychoum: prefácio José Angelo Valle.- 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos importantes para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa: Coleção pesquisa qualitativa.** Porto Alegre. Artmed S.A 2009.

FREITAS, Alvaro. **Gestão de competências; uma proposta para garantir que sua empresa seja cada vez mais competente.** 1° ed. 2009.

FUSCO, José Paulo Alves. **Tópicos emergentes em engenharia de produção.** Vol. 3°. José Paulo Alves Fusco (organizador)- São Paulo: Arte & Ciência, 2005. 312p., 23cm

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis.** Rio de Janeiro: Alta Books. 2017.

MORAES, Fabio Cássio Costa. **Formação de competências.** Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2008.

NERI, Aguinaldo. et al. **Gestão de RH por competências e empregabilidade.** 2° ed. rev. e atual. - Campinas SP: Papyrus, 2005.

OLIVEIRA, Érica. **Gestão de pessoas na contemporaneidade.** São Paulo: SENAC.2020.

RESENDE, Enio. **Competência, sucesso, felicidade: um roteiro prático para desenvolver competências destinadas a executivos, líderes em geral, intelectuais, pais, professores, estudantes, empresários, políticos e profissionais liberais.** São Paulo, Summus, 2008.

RIBAS, Andreia Lins e SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concurso; 1° edição.** São Paulo: Alumnus. 2016.

SANTIAGO, Antonio Claudio Querioz. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos.** São Paulo: DVS, 2008.

SANTOS, Vanice dos. **Trabalhos acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.** Vanice dos Santos; Rosana, J. Candeloro Porto Alegre: RS. AGE, 2006. 149p.

VALDEREZ, Marina Rosário Lima. et. al. **Métodos de análise em pesquisa qualitativa: Releituras atuais.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. 293p.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. **Gestão estratégica da informação, do conhecimento e das competências no ambiente educacional- Vencendo Desafios na Busca de Novas Oportunidades de Aprendizado, Inovação e Competitividade.** 1° ed. Curitiba: Juruá. 2008.

A

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 32, 34, 35, 36, 42, 44, 45, 47, 51, 53, 59, 60, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 75, 77, 78, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 108, 109, 111, 113, 117, 130, 136, 137, 178, 179

Avaliação 32, 38, 39, 42, 45, 47, 54, 58, 61, 81, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 125, 179

B

BNCC 132, 133, 136

Brasil 2, 3, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 25, 35, 36, 48, 51, 52, 66, 67, 78, 79, 81, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 107, 108, 109, 124, 129, 132, 134, 136, 156, 173, 177

C

Cadeia de valor 111, 112

Cidadão 4, 29, 106, 142, 170, 172, 173, 177

Colaboradores 116, 122, 124, 125, 126, 127, 128

Competências 28, 29, 40, 41, 44, 56, 61, 66, 108, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135

Comportamento 130, 131, 133, 134, 135, 136

Constituição 1, 7, 9, 25, 172, 175, 177

Corrupção 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91

Covid-19 11, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 31, 71, 72, 84, 130, 131, 134

Cultura 10, 19, 37, 65, 90, 93, 98, 116, 122, 131, 133, 135, 137, 139, 140, 142, 143, 146, 152, 153, 155, 156, 157, 168

Custos 4, 42, 53, 59, 60, 62, 83, 84, 111, 112, 113, 114, 121, 144, 145

D

Desenvolvimento sustentável 143, 144, 146, 156

Direito 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 78, 95, 96, 98, 105, 106, 107, 108, 109, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178

E

Educação 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 57, 79, 85, 110, 130, 131, 132, 136, 144, 152, 153, 155, 179

Empreendedor 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

Empresas 32, 34, 35, 38, 41, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 75, 78, 79, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 111, 116,

117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 145, 179

ERP 113, 114, 115, 116

Escola 12, 15, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 130, 133, 134, 179

Estado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 16, 20, 25, 42, 67, 68, 82, 93, 100, 107, 113, 137, 148, 155, 171, 174, 175, 177

Estratégia 13, 28, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 47, 48, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 115, 117, 119, 121, 125, 144, 145, 179

Executivo 2, 5, 7, 42, 68

F

Ferramentas 4, 34, 35, 42, 46, 47, 55, 56, 61, 63, 70, 110, 119, 120, 124, 129, 130, 134, 135

G

Gestão 11, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 73, 75, 77, 78, 79, 83, 84, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 99, 109, 110, 111, 114, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 135, 137, 146, 147, 157, 177, 179

Gestor 23, 25, 30, 66, 102, 103, 104, 118, 124

H

Habitação 92, 94, 95, 103, 109, 174

J

Judiciário 2, 7, 78

L

Legalidade 6, 8

Legislação 42, 44, 45, 47, 59, 65, 84, 111, 170, 172, 175, 177

Legislativo 2, 42, 78

Lei 1, 3, 6, 7, 25, 44, 45, 66, 108, 171, 175, 176, 177

Liderança 98, 102, 104, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

M

Mercado 3, 37, 38, 45, 51, 56, 74, 82, 84, 88, 111, 113, 118, 121, 122, 124, 125, 128, 134, 138, 140, 141, 145, 154, 177

N

Negócios 33, 41, 43, 54, 55, 64, 110, 111, 112, 114, 122, 131, 132, 136, 138,

140, 173, 174

O

Oportunidades 61, 110, 114, 129, 131, 134, 152, 154

Organização 13, 17, 19, 22, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 47, 54, 55, 56, 57, 58, 65, 71, 79, 91, 95, 98, 103, 104, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 119, 121, 122, 125, 133, 134, 140, 152, 171, 175

P

Pandemia 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 130, 131, 134

Participação 5, 7, 9, 13, 15, 23, 25, 27, 28, 30, 44, 45, 46, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 61, 64, 69, 81, 86, 92, 93, 94, 96, 98, 102, 104, 106, 107, 125, 144, 147, 152, 174

Performance 35, 36, 39, 40, 47, 58, 64, 66, 69, 89, 91, 92, 99, 106, 112, 114, 123, 164, 166

Periódicos 71, 73, 75, 76, 77, 84, 85

Planejamento 5, 25, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 70, 92, 93, 94, 95, 99, 106, 110, 111, 113, 115, 116, 117, 125, 147, 150, 157

Poder 2, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 25, 30, 33, 42, 74, 83, 96, 98, 133, 134, 135, 138, 147, 152, 154, 155, 171

Política 6, 7, 9, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 43, 44, 45, 47, 59, 60, 64, 73, 74, 78, 84, 86, 87, 89, 90, 92, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 107, 108, 121, 144, 147, 148, 155, 179

Potencialidades 15, 68, 110, 134, 137, 139

Privado 4, 27, 34, 42, 60, 69, 74, 94, 155, 170, 171, 172, 174, 177, 178

Produtividade 28, 31, 38, 45, 54, 111, 115, 118, 123, 126

Projeto 15, 22, 23, 25, 27, 55, 57, 67, 93, 99, 100, 108, 109, 110, 112, 113, 132, 133, 153, 177

Público 3, 4, 6, 10, 11, 13, 16, 20, 27, 34, 42, 43, 44, 58, 59, 66, 67, 69, 74, 75, 78, 83, 85, 86, 90, 91, 93, 110, 115, 154, 155, 171, 174, 178

R

Resultados 2, 4, 5, 6, 11, 15, 16, 19, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 52, 55, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 78, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 112, 113, 114, 116, 118, 123, 125, 130, 135, 137, 139, 172

Revisão sistemática 71, 72, 75, 77, 78, 82, 83, 84

RH 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 129

S

Saúde 5, 6, 11, 13, 14, 17, 19, 20, 21, 31, 79, 83, 84, 85, 98, 140, 144, 154

Serviço público 3, 4, 6, 66, 69, 86, 90

Sociedade 1, 2, 3, 7, 8, 11, 13, 14, 18, 27, 72, 78, 80, 82, 85, 87, 93, 130, 131, 137, 142, 144, 148, 155, 170, 171, 172, 173, 177, 179

Sustentabilidade 98, 105, 107, 137, 138, 139, 144, 146, 153, 154, 155, 156

T

Técnicas 10, 41, 49, 63, 65, 83, 110, 112, 115, 123, 129, 135, 140, 141, 143, 177

Trabalho 2, 3, 4, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 30, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 45, 48, 51, 62, 64, 65, 66, 73, 77, 79, 82, 84, 85, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 113, 116, 120, 121, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 134, 135, 137, 138, 140, 141, 143, 152, 153, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178

Turismo 75, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 150, 152, 153, 155, 156, 157

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

