



CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC



RAISSA CRISTINA DE MOURA MOREIRA

THICIANE RAMOS FERRAZ

**O MAPEAMENTO DAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA APLICABILIDADE**

Pindamonhangaba

2022



CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC



**RAISSA CRISTINA DE MOURA MOREIRA
THICIANE RAMOS FERRAZ**

O MAPEAMENTO DAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA APLICABILIDADE

Artigo Científico apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharelado pelo Curso de Administração do Centro Universitário UniFUNVIC.

Orientador: Prof. Me. Tatiana Fontes Soares
Livramento

**Pindamonhangaba
2022**

**Raíssa Cristina de Moura Moreira
Thiciane Ramos Ferraz**

**O mapeamento das ferramentas de análise de gestão de
competências e sua aplicabilidade**

Artigo Científico apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do Diploma de Bacharelado pelo Curso de
Administração do UniFUNVIC - Centro Universitário
UniFUNVIC.

Data: 07/12/2022

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Tatiana Fontes Soares Livramento - Centro Universitário FUNVIC -
UNIFUNVIC

Assinatura _____

Prof. Esp. Benedito Chaves Neto - Centro Universitário FUNVIC - UNIFUNVIC

Assinatura _____

Prof. Esp. Cláudia Rangel Correa - Centro Universitário FUNVIC - UNIFUNVIC

Assinatura _____

MOREIRA, Raíssa Cristina de Moura; FERRAZ, Thiciane Ramos.

O mapeamento das ferramentas de análise de gestão de competências e sua aplicabilidade / Raíssa Cristina de Moura Moreira; Thiciane Ramos Ferraz
Pindamonhangaba-SP : UniFUNVIC Centro Universitário FUNVIC, 2022.

20f. : il.

Artigo (Graduação em Administração) UniFUNVIC-SP

Orientador: Prof. Me. Tatiana Fontes Soares Livramento

1 Recursos Humanos. 2 Competências. 3 Ferramentas. 4 Gestão. 5 Organização

I O mapeamento das ferramentas de análise de gestão de competências e sua aplicabilidade .

II Raíssa Cristina de Moura Moreira; Thiciane Ramos Ferraz.

Este trabalho foi escrito na forma de artigo científico à ser submetido á Revista Cientifica FUNVIC cujas normas estão em anexo (ANEXO A).

O MAPEAMENTO DAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA APLICABILIDADE

MAPPING THE SKILLS MANAGEMENT ANALYSIS TOOLS AND THEIR APPLICABILITY

Raíssa Cristina de Moura Moreira (Bacharelado em Administração do UNIFUNVIC)

Thiciane Ramos Ferraz (Bacharelado em Administração do UNIFUNVIC)

*Tatiana Fontes Soares Livramento (Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional, Resiliência
Empresarial – Unitau)

*tatianalivramento@uol.com.br

RESUMO

A Gestão de competências é um assunto amplamente abordado nos dias atuais, por isso é necessário entender o que é e qual a sua importância no contexto organizacional, no entanto, existem ferramentas capazes de auxiliar nesse mapeamento de competências e até mesmo sua gestão, visando um desenvolvimento promissor. Esse artigo foi realizado com base em uma revisão integrativa da literatura e documentações indiretas, coletando artigos sobre o tema com o propósito de apresentar as diversas perspectivas e suas ideias centrais. Para isso, foi realizado um levantamento no site Google Acadêmico, Scielo e outros, como forma de concentrar todas as ideias a serem abordadas. Assim, foi possível mapear as ferramentas, *Nine Box*, Avaliação 360° e *Mentoring*, a serem abordadas em seu conceito e aplicabilidade, facilitando para o futuro Administrador a escolha da ferramenta ideal para o atual momento de sua organização. Desta forma, o mapeamento de ferramentas de gestão de competências se torna uma ótima alternativa para quem precisa encontrar a solução que melhor se encaixa no seu contexto, e assim ser capaz de desenvolver as competências do colaborador, e alavancar os resultados empresariais e a competitividade no mercado.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Competências. Ferramentas. Gestão. Organização.

ABSTRACT

Competency management is a widely applicable subject nowadays, so it is necessary to understand what it is and what is its importance in the organizational context, however, there are tools capable of assisting in this competence mapping and even its management, aiming at a promising development. This article was based on an integrative literature review and indirect documentation, collecting articles on the subject in order to present the different perspectives and their central ideas. For this, a survey was carried out on the Google Scholar website, Scielo and others, as a way to concentrate all the ideas to be addressed. Thus, it was possible to map the tools, *Nine Box*, 360° Assessment and *Mentoring*, being approached in their concept and applicability, making it easier for the future Administrator to choose the ideal tool for the current moment of his organization. In this way, the mapping of skills management tools becomes a great alternative for those who need to find the solution that best fits their context, and thus be able to develop the employee's skills, and leverage business results and competitiveness in the market. Marketplace .

Keywords: Human resources. Skills. Tools. Management. Organization.

1 Introdução

Entender a importância da gestão de competências nos atuais dias é de grande diferencial para as empresas que querem se destacar, sabendo que, a organização só se mantém viva por meio de seus recursos humanos, esses que devem ser geridos por meio das ferramentas de análise de gestão. Podemos ver diversos cenários atuais em empresas de muitos segmentos com problemas de gestão, que podem ocasionar alta desmotivação e até mesmo aumento de turnover, fato que pode ser resolvido em grande parte das vezes com uma melhor condução da gestão dos talentos, seja por meio de conversas ou ferramentas específicas, objeto de estudo mais elaborados, essas que serão apresentadas no decorrer desse artigo.

Podemos ver diversos cenários atuais em empresas de muitos segmentos com problemas de administração de pessoas, que podem ocasionar alta desmotivação e até mesmo aumento de turnover, fato que pode ser resolvido em grande parte das vezes com uma melhor condução da gestão dos talentos, seja por meio de conversas ou ferramentas específicas, objeto de estudos mais elaborados, essas que serão apresentadas no decorrer desse artigo.

O mapeamento de ferramentas de análise de gestão de competências e sua aplicabilidade é a busca pelo instrumento que melhor se aplica num contexto empresarial, seja ele no primeiro, segundo e até mesmo terceiro setor, variando de acordo com as necessidades requisitadas por cada gestor e sua organização.

Gestão é o ato de gerir, administrar uma instituição, organização ou entidade de pessoas, visando o crescimento ou manutenção do mesmo por meio de esforço humano de maneira organizada para um objetivo específico e competência. Le Boterf (1995), desde o século passado, apontava a gestão como um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Logo saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado de maneira que os objetivos da organização sejam atendidos.

Esse artigo tem como objetivo apresentar as ferramentas Matriz 9 box, Mentoria, Avaliação 360 graus de gestão de competências, e sua aplicabilidade no contexto empresarial, com o foco de auxiliar os futuros Administradores na escolha da melhor ferramenta para a gestão de seus colaboradores, desenvolvendo assim, suas habilidades para um bom funcionamento da organização.

2 Método

Para que esse artigo acadêmico fosse realizado, foi necessário a realização de pesquisas em artigos, sites educacionais e teses, para que o conteúdo descrito seja validado. Portanto, existem várias

técnicas de pesquisa, essas que são ferramentas que podem nos guiar e auxiliar na sua condução.

Muitos acreditam que a escolha do método é o mais simples e rápido em uma construção de artigos, teses, dissertações, no entanto é o momento em que devemos ter o maior foco e atenção, sendo que, o método será o caminho por onde iremos percorrer para validar toda a base teórica descrita. Ou seja, o momento de definição do método mais adequado deve ser tratado com muita seriedade e cautela.

De acordo com EVA e MARCONI (2003), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Ainda com mais conceitos, Barros & Lehfeld (1986) afirmam que a metodologia não procura soluções, mas escolhe as maneiras de encontrá-las, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas.

Desta forma, para alcançar o objetivo do projeto, utilizaremos como método de pesquisa a técnica descrita abaixo:

- Documentação indireta: através da coleta de dados por fontes que podem ser primárias ou secundárias.
- Revisão integrativa: sintetização de resultados, através de pesquisas de outros artigos/textos sobre o tema escolhido.

Logo, as escolhas desses métodos possibilitam o embasamento teórico, a fim de encontrar a melhor ferramenta de gestão de competências a ser utilizada e sua aplicabilidade. Para a realização dessa revisão integrativa, foi necessário a captação de vários artigos para a construção de uma ideia final, onde encontramos a quantidade de 26 artigos, nos sites Google Acadêmico, ScieELO, ResearchGate e, Núcleo do conhecimento, e compilamos para a formulação dos resultados 8 artigos.

3 Resultados

Quadro 1 – Conjunto de resultados obtidos por meio dos artigos revisados

Autor/Ano	Objetivo	Conclusão
Barbalho. (2002)	Gestão realizada com base em competências e sua ligação com a organização	A autora conclui que uma gestão com base nas competências está ligada as competências esperadas pela organização, que por fim, também alavanca o potencial humano.

Continuação do Quadro 1 - Conjunto de resultados obtidos por meio dos artigos revisados		
Mendes & Sarmiento. (2009)	Apresentar a importância da gestão de competências dentro das organizações	O Artigo conclui que, é necessário mais do que qualificações através de diplomas, é necessário ter competências.
Wood Jr. (2002)	O autor afirma que, “Parece preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho a partir do diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.	É possível concluir que, para um bom processo de gestão, faz-se necessário um caminho, entre planejar até avaliar o desempenho, seja ele a nível de um profissional até a organização como um todo.
Hipolito & Silva. (2000)	A citação do artigo diz: “Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desequilíbrio destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade.”	O artigo conclui que, é preciso ter um equilíbrio entre o interno(pessoal) e o externo(profissional), para um bom resultado da ferramenta usada na gestão de competências dentro da organização.
Brandão <i>et al.</i> (2008)	O Autor afirma que “A identificação das competências já existentes na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho.” Ferramenta avaliada: Avaliação 360 graus	Conclui-se que, as mais variadas ferramentas de gestão são extremamente essenciais para o mapeamento ou identificação das competências numa organização.
Alécio & Souza. (2018)	“Gianzanti (2016) explana que como qualquer ferramenta que possui o objetivo de “classificar” o ser humano, a Matriz Nine Box não deve ser aplicada como um instrumento rígido determinante de uma ação, mas sim, como um instrumento que busca fornecer referências sobre os colaboradores a partir de informações sobre seu potencial e desempenho.” Ferramenta avaliada: Avaliação 360 graus	
Craide & Antunes. (2004)	A citação do artigo diz: “surge para suprir essa carência deixada pelos modelos tradicionais de avaliação, pois consiste em combinar análises feitas pelo superior, pares e/ou clientes e subordinados, contrastando com a auto-avaliação do empregado. Além disso, aumento no número de	Conclui-se que, por fazer a junção da opinião de diferentes posições hierárquicas garante-se um resultado que entregue uma maior confiabilidade.

	<p>respondentes pode garantir maior credibilidade aos resultados, pois [...] pelo fato das respostas virem de várias fontes, ele é enriquecido, tornando mais fidedignas as informações em relação ao desempenho do avaliado.”</p> <p>Ferramenta avaliada: Avaliação 360 graus</p>	
Lima de Souza. (2008)	<p>A autora aponta que “Por vezes pode-se encontrar profissionais da Gestão de Pessoas que consideram essas práticas, não como ferramentas de Desenvolvimento de Pessoas e estímulo a processos de aprendizagem, mas sim como atividades terapêuticas aplicadas ao contexto empresarial. Tal fato incorre em um terrível equívoco, já que, coaching e mentoring, definitivamente, não são terapias de aconselhamento ou técnicas de psicologia aplicada. Na verdade, dizem respeito a abordagens pragmáticas focadas na realização de um ou mais objetivos específicos.</p> <p>Ferramenta avaliada: Mentoria ou <i>Mentoring</i></p>	<p>Conclui-se que por ser uma ferramenta de aplicabilidade fácil é por muitas vezes confundida em seu enquadramento.</p>

4 Discussão

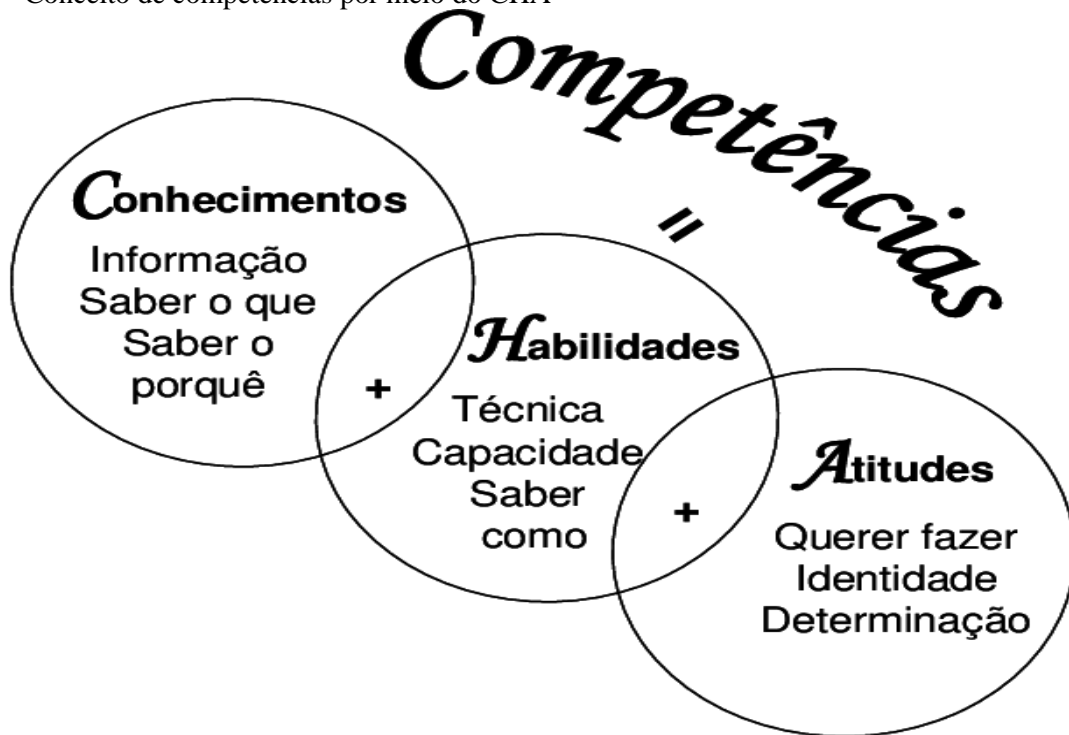
Através das pesquisas realizadas de forma indireta e na revisão integrativa, foi possível encontrar alguns conceitos abrangentes a respeito da Gestão de competências, sendo um desses conceitos abordados por Barbalho. (2002) encontrados em nossos resultados, a Gestão com base nas competências é determinada por meio dos objetivos da organização em questão, mas visando também alavancar o potencial humano, do colaborador com o intuito de também desenvolvê-lo, usufruindo das melhores ferramentas de gestão de competências existentes atualmente. Portanto, vale refletir alguns aspectos a respeito da Gestão de competências, suas ferramentas e o motivo do seu uso.

De acordo com o site (MEREIO, 2022), “A gestão de competências é um método para gerenciar as competências dos colaboradores com o intuito de desenvolver e potencializar seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Ela abrange competências tanto técnicas quanto comportamentais, ou seja, hard skills e soft skills.” Já para um dos maiores e mais renomados nomes do assunto gestão, Chiavenato (2010) afirma que as competências além de diferenciar a empresa em

relação aos seus concorrentes como também contribui para aprimoramento dos processos internos. Ainda relaciona a competência com a capacidade da organização no trabalho gerencial, ou seja, se quem for executar certo trabalho possui aptidão.

Exemplificando o que foi referenciado no parágrafo acima, e também com base nas pesquisas realizadas, encontramos a ilustração abaixo, que representa de forma resumida o conceito CHA.

Figura 1 - Conceito de competências por meio do CHA



Fonte: Elaborado por OLIVEIRA, M. R. de (Out. 2016) por meio dos conceitos, no artigo: Reflexões necessárias sobre a formação de competências e organizações de alto desempenho.

Entender que, a gestão de competências é necessária tanto para o desenvolvimento do profissional dentro do ambiente empresarial, quanto para a empresa, que com essa vantagem pode se manter ainda mais competitiva no mercado, por obter os melhores e mais desenvolvidos talentos dentro de seu espaço. Por meio das pesquisas realizadas em artigos, mapeamos Mendes e Sarmiento. (2009), que demonstram em seus estudos a importância das competências individuais além dos embasamentos teóricos, reforçando a ideia de que, o conjunto de conhecimentos técnicos e competências, potencializam o desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores atuantes nas organizações. Vale lembrar que, a certificação realizada em sala de aula, como graduações, cursos, vem acompanhado de muitas competências, em que o aluno consegue também se desenvolver, porém, não limita sua desenvoltura em competências, principalmente as técnicas, pois é necessário olhar todo o contexto, dentro e fora de sala, para assim validar os conceitos abordados de competência

individual.

No entanto, para que esse desenvolvimento do colaborador aconteça por meio da gestão de suas competências é preciso delimitar algumas ferramentas, para que seu processo seja monitorado e mensurado, para uma possível avaliação de o quão efetivo está sendo o processo realizado. Mas, antes de delimitar, como afirma Wood Jr. (2002) é importante entender que é necessário um planejamento, acompanhamento e avaliação dessas ferramentas de gestão para que possa fazer sentido a sua utilização, visando entender qual o seu cenário de colaboradores, e seu momento interno na organização, para que assim, essa aplicação seja de fato assertiva, como apontado:

“Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desequilíbrio destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade.” (DUTRA; HIPOLITO; SILVA, 2000, p.4).

Desta forma, contamos com as ferramentas de gestão de competências enquanto métodos que auxiliam na melhor percepção, avaliação e gestão dessas competências mapeadas para cada profissional, como apontado nos resultados. “A identificação das competências já existentes na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho.” (BRANDÃO et al, 2008). Alguns exemplos de ferramentas são: Matriz 9 box, Mentoria, Avaliações 360, essas que serão abordadas abaixo com mais riqueza de detalhes.

Como primeira ferramenta, podemos citar a Matriz 9 box que “É considerada uma ferramenta da estratégia de gestão de pessoas e conta com um quadro visual que representa o desempenho e potencial de todos os colaboradores na organização” (MEREIO, 2022). A Matriz 9 box tem “como objetivo conhecer melhor o potencial de cada profissional dentro da organização.” (MARQUES M. 2017). Podemos entender que, a Matriz 9 Box, ou em português, Matriz das 9 Caixas, é uma ferramenta que consegue avaliar os seus utilizadores, no caso funcionários, utilizando itens como desempenho versus seu potencial, ou seja, ela é capaz de nos mostrar de forma visual o quão o funcionário entrega comparado com seu nível de potencial, suas competências. No artigo Aplicação da Matriz Nine Box em uma Cooperativa para Mapear Talentos e Desenvolver Pessoas, reforçando a ideia de um conjunto de ferramentas e ações para desenvolver os talentos nas organizações Alécio e Souza⁶ citam Gianzanti:

Explicando que como qualquer ferramenta que possui o objetivo de “classificar” o ser humano, a Matriz Nine Box não deve ser aplicada como um instrumento rígido determinante de uma ação, mas sim, como um instrumento que busca fornecer

referências sobre os colaboradores a partir de informações sobre seu potencial e desempenho. (GIANZANTI, 2016, apud ALÉCIO E SOUZA, 2018, p. 6).

Figura 2 – Ferramenta Matriz 9 box adaptada



Fonte: Adaptado de Lee, J.G (2018) em tradução livre pelas autoras do presente artigo.

Como segunda ferramenta a ser abordada, foi identificada a Avaliação 360 graus, que tem como entendimento, ser um método capaz de unir a sua autoavaliação como indivíduo e a avaliação dos que estão ao seu entorno, proporcionando assim um feedback 360° graus, amplo e completo. De modo que o conceito fique mais claro, alguns autores trazem suas definições de Avaliação 360° graus, como o resultado encontrado na tabela de resultados e apresentado abaixo:

“surge para suprir essa carência deixada pelos modelos tradicionais de avaliação, pois consiste em combinar análises feitas pelo superior, pares e/ou clientes e subordinados, contrastando com a auto-avaliação do empregado. Além disso, aumento no número de respondentes pode garantir maior credibilidade aos resultados, pois [...] pelo fato das respostas virem de várias fontes, ele é enriquecido, tornando mais fidedignas as informações em relação ao desempenho do avaliado.” (CRAIDE; ANTUNES, 2004, p 5).

Podemos compreender, que este método avaliativo é complexo e precisa ser bem executado devido aos diferentes comentários e respostas obtidos sobre cada indivíduo, podendo ter o efeito inverso ao desejado, caso a forma de apresentação dos resultados seja tendenciosa, no entanto notamos que, “o sistema 360° vai além de um sistema de avaliação, mas é na verdade um orientador profissional que permite conhecer o grau de alinhamento das competências para gerar performance

organizacional permanente, conhecendo o talento e o potencial humano de forma estruturada.” (CATHO 2004).

Por fim, iremos apresentar a ferramenta de Mentoria, ou também conhecida como *Mentoring*, termo utilizado da língua Inglesa, remetendo-se a uma ferramenta também utilizada para desenvolver pessoas e assim, suas competências, através de uma outra pessoa, que por sua vez possui mais experiência, com um nível acima de senioridade, com o objetivo de auxiliar o mentorado em sua trilha profissional.

Outros autores também definem Mentoria, entre eles, Vergara (2010) “Mentoria é a ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar ideias e a fazer escolhas, guiar. Mentor é aquele que o auxilia a aprender alguma coisa que você, sozinho não poderia aprender ou, pelo menos, teria dificuldade”. A mentoria pode ser aplicada em diversas áreas, tanto no âmbito empresarial como no social, facilitando sua aplicabilidade e acessibilidade, no entanto pode ter sua definição interpretada erroneamente, abaixo definição feita por um autor, nos artigos revisados e destacados no resultado:

Por vezes pode-se encontrar profissionais da Gestão de Pessoas que consideram essas práticas, não como ferramentas de Desenvolvimento de Pessoas e estímulo a processos de aprendizagem, mas sim como atividades terapêuticas aplicadas ao contexto empresarial. Tal fato incorre em um terrível equívoco, já que, coaching e mentoring, definitivamente, não são terapias de aconselhamento ou técnicas de psicologia aplicada. Na verdade, dizem respeito a abordagens pragmáticas focadas na realização de um ou mais objetivos específicos. (SOUZA, D, 2008, p. 3)

Portanto, Mentoring ou Mentoria como é comumente conhecido, é uma ferramenta técnica de acompanhamento do desenvolvimento do profissional, visando os objetivos conjuntos da empresa e do colaborador, voltando-se para as métricas estipuladas por meio de outras ferramentas, como por exemplo o Nine Box e a Avaliação 360°.

Essa revisão teve por sua base apenas alguns artigos elegidos como pertinentes para a construção dessa discussão, de forma que pudessem compor a discussão de forma mais embasada e completa, fazendo que a ideia central fosse transmitida forma clara e objetiva. Ou seja, para que esse mapeamento das ferramentas fosse concluído foi necessário a busca por diversos artigos e textos que abrangessem o tema, para definir quais as melhores ferramentas a serem abordadas.

5 Conclusão

De acordo com a discussão discorrida anteriormente, não existe uma ferramenta de gestão de competências melhor do que a outra, existe aquela que melhor se enquadra ao seu meio administrativo, ou seja, muitas vezes elas atuam em ocasiões particulares e se tornam a melhor ferramenta ou até mesmo se complementam em sua utilização no contexto empresarial aplicado.

Nine Box, Avaliação 360° e Mentoria, são ferramentas de gestão que apresentam aplicabilidades em amplas áreas das organizações e que podem ser aplicadas simultaneamente atribuindo os resultados benéficos de cada uma, visando o melhor desempenho da organização e da pessoa em questão, abrangendo também o desenvolvimento das competências do colaborador por meio destas.

A Nine box por exemplo, possui como vantagem ser totalmente visual, facilitando a compreensão de quem a está utilizando, também sendo uma ótima ferramenta para clarificar possíveis possibilidades de promoção e retenção de pessoas. A Avaliação 360 ° por sua vez, tem como vantagem ter mais chance de assertividade, visto que coleta informações de mais de um avaliador, que auxilia numa análise mais qualitativa e também quantitativa do colaborador, também mitigando uma ideia contrária da realidade, visto que ela é composta por várias pessoas e opiniões. E por fim, a mentoria, como pontos de valorização, pode ter um custo zero na sua aplicação, podendo ser utilizados os seus recursos internos da organização para a sua aplicação auxilia também na construção de vínculos, entre pessoas no ambiente organizacional.

Como sugestão para continuidade desse estudo, sugere-se aos futuros administradores, que encontrem os meios para se mapear a melhor ferramenta de gestão de competências para cada contexto organizacional, utilizando como ponto de partida aquelas já apresentadas no decorrer deste artigo.

Referências

ALECIO, J. L. C., SOUZA, J. L. de. **Aplicação da matriz Nine Box em uma cooperativa para mapear talentos e desenvolver pessoas.** Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, 2018. Disponível em: <http://200.0.114.122/handle/35974/322>. Acesso em: 15 nov.2022

AMARAL, R. M.; et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, Mai/Ago. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/9LFmM5drnMntkdcNTtBPdLS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 Nov. 2022

BARBALHO, C. R. S. **Gestão baseada nas competências**. Repositório FEBAB, Recife. 2002. Disponível em: <http://repositorio.febab.libertar.org/items/show/4030>. Acesso em: 10 Nov. 2022

BARBOSA, A. X. **A Avaliação 360° como novo método de avaliação de Desempenho na UFRJ**. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40261>. Acesso em: 19 Nov. 2022

BELO, A. C. C.; ACCIOLY, S. A mentoria como influência de pessoas no ambiente. organizacional. **Ciências humanas e sociais**. Maceió, v. 3, n.1, p. 185-200. Nov. 2015. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/fitshumanas/article/view/1967>. Acesso em: 21 Nov. 2022

BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. **RAP — RIO DE JANEIRO** 42(5):875-98, Set/Out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/SXR5B4nBMv4zL6XBxmcTZpK/#>. Acesso em: 15 Nov. 2022

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Jan./Mar. 2001. São Paulo, v. 41, n.1 p.8-15. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 Nov. 2022

CASANOVA, C. C. **Gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competências**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia, Porto Alegre, Mar. 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70047/000875831.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 Nov. 2022

CRUZ, M. V. G. da.; SARSUR, A. M.; AMORIM, W. A. C. de. Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas?. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 4,

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC**, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000: 161-176. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/tk4FyX6qsSdDTZ4tH46YXHQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 Nov. 2022

FERNANDES, K. R. **O que são Competências? Aprenda tudo sobre e veja quais são as mais valorizadas**. Data de publicação: 11 set. 2018. Data de atualização: 15 mar. 2022. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/o-que-sao-competencias/#:~:text=Conjunto%20de%20conhecimentos%2C%20habilidades%2C%20atitudes,d%20esenvolvidos%20por%20meio%20de%20treinamento>. Acesso em: 07 Out. 2021

FERREIRA, S. B. **Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho 360 graus**. 40p. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2464>. Acesso em: 18 Nov. 2022

GRUPO EVOLUÇÃO: Técnicas de pesquisa. Disponível em: http://grupoevolucao.com.br/livro/Metodologia/tcnicas_de_pesquisa.html Acesso em: 14 Out. 2021

LEE, G.J. Talent measurement: A holistic model and routes forward. **SA Journal of Human Resource Management**. 16 Jul. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326424672_Talent_measurement_A_holistic_model_and_routes_forward/link/5b75c04d92851ca65064df3d/download. Acesso em: 23 Nov. 2022

LOPES, C. R. G.; VIGARANI, M. P.; FARIA, G. S. S. Avaliação de desempenho 360°: Um confronto entre teoria e prática. **Nucleus**, v. 4. n. 1-2, Set. 2007. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4032223>. Acesso em: 19 Nov. 2022

MARQUES, M.: **Aplicando matriz 9 box em sua empresa**. 13 Set. 2017 Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/gestao-de-pessoas/aplicando-matriz-9-box-em-sua-empresa/>. Acesso em: 15 Set. 2022

MENDES, J. F. S. de; Coelho, M. M. M. S.S. A importância da gestão de competências nas organizações. Lusiada. **Economia & Empresa**, Lisboa, n. Set. 2009. Disponível em: <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/5239>. Acesso em: 10 Nov. 2022

METODOLOGIA CIENTÍFICA. Disponível em: <https://www.metodologiacientifica.org/> Acesso em: 11 Out. 2022

OLIVEIRA, M. R. de; SANTOS, I. C.; LOURENÇÃO, P. T. M. de **Reflexões necessárias sobre a formação de competências e organizações de alto desempenho**. Out. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Santos-13/publication/289497559_Reflexoes_necessarias_sobre_a_formacao_de_competencias_em_organizacaoes_de_alto_desempenho/links/5693d2f708aeab58a9a2b3ae/Reflexoes-necessarias-sobre-a-formacao-de-competencias-em-organizacaoes-de-alto-desempenho.pdf. Acesso em: 23 Nov. 2022

PAIVA, K. C. M. de.; MELO, M. C. de O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, Abr./Jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bTXxrtbbjfbxMJPtn6H3qzb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 Nov. 2022

PARENTE, C. Para uma análise da gestão de competências profissionais. **Sociologia Revista da**

Faculdade de Letras da Universidade de Porto, v.14. 2004. Disponível em: <http://aleph.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2469>. Acesso em: 10 Nov. 2022
pp. 705-722, Set./Out. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/6VTphK9FkYBKmrS3YXJKQyk/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 Nov. 2022

REDAÇÃO MEREIO: **Gestão de competências : o que é, o objetivo e como fazer**. 14 Set. 2022. Disponível em: <https://mereio.com/blog/gestao-de-competencias/>. Acesso em: 08 Set. 2022

REDAÇÃO MEREIO: **Matriz Nine Box: A gestão de pessoas em nove quadrantes**. 6 Mai. 2022. Disponível em: <https://mereio.com/blog/9-box/>. Acesso em: 09 Nov. 2022

REGIO, M. L. S. de; *et al.* **Gestão de competências profissionais na formação de Administradores Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 1, p. 129-153, Mar. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/pyPzHnVjZ7DxKCRXJZtmZ4b/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 15 Nov. 2022

RODRIGUES, Edima Santos Moitinho *et al.* A gestão de desempenho na carreira dos funcionários do Banco do Brasil em Porto Velho-Rondônia. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 04, Ed. 03, Vol. 08, pp. 05-41. Mar. 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desempenho-na-carreira>. Acesso em: 03 Out. 2021

SANCHES, V. L. **Gestão de competências**. 24 Ago. 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/gestao-de-competencias>. Acesso em: 08 Out. 2022

SANTOS, M. R. dos. **Gestão de desempenho por competências: Reavaliação do cenário para implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências na empresa distribuidora de bebidas Tomazoni Ltda**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 25 Fev. 2015. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/2576/TCC%20FINAL%20-%20GEST%C3%83O%20DE%20DESEMPENH/O%20POR%20COMPET%C3%84NCIAS.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 Nov. 2022

SOUZA, D. B. L. de. **Coaching e Mentoring como facilitadores da gestão com pessoas nas organizações que aprendem**. Juiz de Fora, n. 05. Jan. 2008. Disponível em: <https://portal.estacio.br/media/4344/3-coaching-mentoring-facilitadores-gestao-pessoas-organizacoes-aprendem.pdf>. Acesso em: 19 Nov. 2022

TESSARO, P. *et al.* **Avaliação de desempenho uma ferramenta para a gestão de pessoas**. Nov.

2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Pelayo-Olea/publication/331076544_Avaliacao_de_Desempenho_Uma_Ferramenta_para_a_Gestao_de_Pessoas/links/5c6eefb192851c6950367405/Avaliacao-de-Desempenho-Uma-Ferramenta-para-a-Gestao-de-Pessoas.pdf . Acesso em: 18 Nov. 2022

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Raíssa Cristina de Moura Moreira
Thiciane Ramos Ferraz
Pindamonhangaba, Dezembro de 2022.

ANEXO A

DIRETRIZES PARA A SUBMISSÃO DE ARTIGOS DA REVISTA CIENTÍFICA FUNVIC

Os trabalhos devem ser redigidos em português, com uso obrigatório da norma culta. Durante o preenchimento cadastral, o nome completo de cada autor e respectiva afiliação institucional devem ser inseridos nos campos adequados e devem aparecer no arquivo. A Revista Eletrônica de Ciências Exatas sugere que o número máximo de autores por artigo seja 6 (seis). Artigos com número superior a 6 (seis) serão considerados exceções e avaliados pelo Conselho Editorial que poderá solicitar a adequação. **Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.** O não atendimento implica em recusa da submissão. Da mesma forma, o plágio implicará na recusa do trabalho.

O uso da norma culta da Língua Portuguesa, a obediência às normas da Revista e a originalidade do artigo são de total responsabilidade dos autores. O não atendimento a esses critérios implicará na recusa imediata do trabalho.

APRESENTAÇÃO DO MATERIAL

O número máximo é de 20 páginas, incluindo referências, figuras, tabelas e quadros. Os textos devem ser redigidos em **Fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento 1,5 cm, justificado.** Devem ser utilizadas margens de 2 cm em cada lado.

As Figuras (gráficos, imagens, desenhos, fluxogramas e esquemas) deverão apresentar boa nitidez, estar em formato JPEG, com resolução de 800dpi e com tamanho de 15cm x 10cm. As figuras deverão ser enumeradas consecutivamente em algarismos arábicos, encabeçadas pelas respectivas legendas; as fontes, logo abaixo das mesmas, com fonte de tamanho 11 e espaçamento simples.

Tabelas e Quadros deverão ser enumeradas consecutivamente com algarismos arábicos e encabeçados pelos respectivos títulos, com fonte de tamanho 11 e espaçamento simples.

As citações deverão aparecer ao longo do texto, conforme Normas da ABNT (NBR 10520, 2002), seguidas pelo ano de publicação, cujas chamadas podem ser pelo sobrenome do autor, pela instituição responsável ou pelo título. As citações podem ser incluídas na sentença: sobrenome (ano). Ex.:

Gomes, Faria e Esper (2006) ou entre parênteses: (SOBRENOME, ano). Ex.: (GOMES; FARIA; ESPER, 2006). Quando se tratar de citação direta (transcrição literal), indicar, após o ano, a página de onde o texto foi extraído. O trecho transcrito deverá estar entre aspas quando ocupar até três linhas. As citações diretas com mais de três linhas devem ser destacadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, ser escritas com tamanho 11, com espaçamento entre linhas simples e sem aspas. Citações indiretas de vários documentos simultâneos devem constar em ordem alfabética (como nas referências). Citação de citação: deve-se fazer a referência do autor lido. Ex.: Pádua (1996 apud FERNANDES, 2012, p. 5) salienta que “[...] pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas [...]”.

Teses e dissertações, quando não houver o respectivo artigo científico publicado em periódico, devem ser dos **últimos três anos**; obrigatoriamente indicando **o link** que remeta ao cadastro nacional de teses da CAPES ou das universidades onde esses documentos foram publicados. Não serão aceitas Monografias de Especialização como referência.

Grafia de termos científicos, comerciais, unidades de medida e palavras estrangeiras devem ser grafados por extenso, em vez de seus correspondentes simbólicos abreviados, quando citados pela primeira vez. Deve-se utilizar o Sistema Internacional de Unidades.

Palavras estrangeiras devem ser evitadas, utilizar preferentemente a sua tradução. Na impossibilidade, os termos estrangeiros devem ser grafados em itálico.

ESTRUTURA DO ARTIGO

PESQUISAS ORIGINAIS devem ter no máximo 20 páginas com até 40 citações; organizar da seguinte forma:

Título em português: caixa alta, centralizado, negrito, conciso, com um máximo de 25 palavras.

Título em inglês (obrigatório): caixa alta, centralizado. Versão do título em português.

Autor(es): o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es) e seus títulos e afiliações à Sociedade ou Instituições. Indicar com asterisco o autor de correspondência. Ao final das afiliações fornecer o e-mail do autor de correspondência.

Resumo: parágrafo único sem deslocamento, fonte tamanho 11, espaço simples, justificado, contendo entre 150 e 250 palavras. Deve conter a apresentação concisa de cada parte do trabalho, abordando

objetivos, métodos, resultados, discussão e conclusões. Deve ser escrito sequencialmente, sem subdivisões. Não deve conter símbolos, equações, diagramas, fórmulas e contrações que não sejam de uso corrente.

Palavras-chave: de 3 a 5 palavras-chave, iniciadas por letra maiúscula, separadas e finalizadas por ponto.

Abstract: tradução literal do resumo, com formatação idêntica à do resumo.

Keywords: tradução literal das Palavras-chave em Português.

Introdução: deve apresentar o assunto a ser tratado, fornecer ao leitor os antecedentes que justificam o trabalho, incluir informações sobre a natureza e importância do problema, sua relação com outros estudos correlatos e suas limitações. Essa seção deve representar a essência do pensamento do pesquisador em relação ao assunto estudado e apresentar o que existe de mais significativa na literatura científica. Os objetivos da pesquisa devem figurar como o último parágrafo desse item.

Método: destina-se a expor os meios dos quais o autor se valeu para a execução do trabalho. Pode ser redigido em corpo único ou dividido em subseções. Especificar tipo e origem de produtos e equipamentos utilizados. Citar as fontes que serviram como referência para o método escolhido.

Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.

Resultados: Nesta seção o autor irá expor o obtido em suas observações. Os resultados poderão ser apresentados em quadros, tabelas ou figuras, não podendo ser repetidos em mais de um tipo de ilustração.

Discussão: O autor, ao tempo que justifica os meios que usou para a obtenção dos resultados, deve confrontá-los com a literatura pertinente; estabelecer relações entre causas e efeitos; apontar as generalizações e os princípios básicos que tenham comprovações nas observações experimentais; esclarecer as exceções, modificações e contradições das hipóteses, teorias e princípios diretamente relacionados com o trabalho realizado; indicar as aplicações teóricas ou práticas dos resultados obtidos, bem como, suas limitações; indicar, quando necessário, uma teoria para explicar certas observações ou resultados obtidos; sugerir, quando for o caso, novas pesquisas a partir da experiência adquirida no desenvolvimento do trabalho e visando a sua complementação.

Conclusões: Deve expressar de forma lógica e objetiva o que foi demonstrado com a pesquisa.

Agradecimentos (opcionais): O autor pode agradecer às fontes de fomentos e àqueles que contribuíram efetivamente para a realização do trabalho. Agradecimento a suporte técnico deve ser feito em parágrafo separado.

Referências (e não bibliografia): Espaço simples entre linhas e duplo entre referencias. A lista completa de referências, no final do artigo, deve ser apresentada em ordem alfabética e de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023, 2002). Quando a obra tiver até três autores, todos devem ser citados. Mais de três autores, indicar o primeiro, seguido de et al. Alguns exemplos:

Artigo publicado em periódico:

LUDKE, M.; CRUZ, G. B. dos. Aproximando universidade e escola de educação básica pela pesquisa. **Caderno de pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 125, p. 81-109, maio/ago. 2005.

Artigo publicado em periódico em formato eletrônico:

SILVA JUNIOR, N. A. da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 47-57, jun. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 jul. 2015.

Livro (como um todo)

MENDONÇA, L. G. et al. **Matemática financeira**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Capítulo de livro

MARTÍN. E.; SOLÉ, I. A aprendizagem significativa e a teoria da assimilação. In: COLL, C.; MARCHESI, A.; PALACIOS, J. (Org.). **Desenvolvimento psicológico e educação: psicologia da educação escolar**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 3, p. 60-80.

ARTIGOS DE REVISÃO

Poderão ser aceitos para submissão, desde que abordem temas atuais e de interesse. Devem ter até 20 páginas, incluindo resumos, tabelas, quadros, figuras e referências. As figuras não devem repetir dados já descritos em tabelas.

Devem conter: título em português e inglês, autores e afiliações, resumo e abstract (de 150 a 250 palavras), palavras-chave/Keywords, introdução, método (como nos artigos de pesquisas originais) considerações finais (neste item serão retomadas as diferentes discussões dos autores estudados de maneira a conduzir a um fechamento, porém, não havendo conclusões definitivas), agradecimentos (opcional) e referências.

Artigos de revisão de literatura contendo metanálise, depois do item método deverá ser apresentado o item resultados (contendo a metanálise) e as conclusões.