



CAÁLA
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO

DEPARTAMENTO DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

CURSO DE LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

EVA CORREIA VUNGE DOS SANTOS

**CRIAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAL: O
CASO DO CENTRO MÉDICO SEQUESSEQUE**

CAÁLA/2023

EVA CORREIA VUNGE DOS SANTOS

**CRIAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAL: O
CASO DO CENTRO MÉDICO SEQUESSEQUE**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Departamento de Ensino e Investigação, como requisito parcial à obtenção de grau de Licenciatura, no Curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior Politécnico da Caála.

Orientador: Mateus da Silva. MSc

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos sinceros em primeiro lugar ao Senhor nosso Deus o todo-poderoso, conhecedor de tudo dono da vida e de toda Ciência.

A minha família no particular meu Pai José Vunge a minha mãe Maria Correia (em memória) e a minha querida irmã Teresa Vunge.

Um agradecimento especial ao meu amado Esposo Ricardo Cacumba dos Santos por todo apoio incondicional prestado em minha formação.

Aos meus filhos, Irina, Julcia e Azarias e a nossa moça de casa Rita.

Aos colegas de serviço especialmente a querida Dra. Kalende, Colega Goureth, Giza, Narcessia, Drica, Alzira, Josefina e o Dr. Angelino.

Agradecimento especial também aos colegas de turma, ao meu Orientador Dr. Mateus da Silva, e a todos Professores do curso que incansavelmente nos passaram o conhecimento.

RESUMO

O presente trabalho pretende criar um modelo de avaliação do desenvolvimento de competências organizacional, para garantir crescimento profissional e pessoal dos membros da organização, focando no aumento do desempenho e dos resultados, ajudando cada funcionário a se tornar uma peça chave dentro da mesma, permitindo a eficiência e a eficácia dos serviços prestados estimulando-os não só a desenvolver colectivamente as competências, mas também a compartilhá-las. A metodologia utilizada envolveu o desenvolvimento e aplicação de entrevistas; quanto ao tipo de pesquisa foi longitudinal prospectivo, com abordagem de variável quiquantitativa, pesquisa bibliográfica, recorrendo a distintos artigos extraídos de ferramentas tais como *Google académico* e entre outros. Com os resultados alcançados pretende-se implementar o modelo de avaliação de competências organizacional para garantir um impacto positivo na empresa.

Palavras-chave: Modelo, Avaliação, Desenvolvimento, competências, Desempenho.

SUMMARY

The present work intends to create a model for evaluating the development of organizational skills, to guarantee professional and personal growth of the organization's members, focusing on increasing performance and results, helping each employee to become a key player within the organization, allowing efficiency and effectiveness of the services provided, encouraging them not only to collectively develop skills, but also to share them. The methodology used involved the development and application of interviews; As for the type of research, it was prospective longitudinal, with a quiliquantitative variable approach, bibliographical research, using different articles extracted from tools such as Google Scholar and others. With the results achieved, we intend to implement the organizational skills assessment model to ensure a positive impact on the company.

Keywords: Model, Assessment, Development, skills, Performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Variáveis da entrevista apendice-A	25
Tabela 2- Modelo de Avaliação.....	31
Tabela 3- Legenda	32
Tabela 4- Plano de acção da Fase do Teste	33
Tabela 5- Fase da aplicação do teste.....	33
Tabela 6- Demonstração do Plano de Acção	34
Tabela 7- Modelos de Negócios CANVAS.....	34

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1	SITUAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.1.1	Justificativa.....	Erro! Indicador não definido.
1.2	OBJECTIVOS.....	10
1.2.1	Objectivo Geral.....	10
1.2.2	Objectivo Específicos	10
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	10
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1	MODELOS DE AVALIAÇÃO	12
2.2	TIPOS DE MODELOS	12
2.2.1	Sistema de informação de Gestão Econômica (GECON)	13
2.2.2	Balanced Scorecard (BSC)	13
2.2.3	Team Build	13
2.2.4	Gestão por competências	14
2.3	COMPETÊNCIAS	14
2.3.1	Conceito de Competências	14
2.4	COMPETENCIAS INDIVIDUAS.....	15
2.4.1	Competências Organizacionais.....	15
2.5	TIPOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	17
2.5.1	Competências essenciais.....	17
2.5.2	Competências distintivas	18
2.5.3	Competências de unidades de negócio	18
2.5.4	Competências de suporte	18
2.5.5	Competências dinâmicas	18
2.6	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	18

2.6.1	Mapeamento de Competências.....	18
2.6.2	Treinamento.....	19
2.6.3	Desenvolvimento.....	20
2.6.4	Avaliação de desempenho.....	20
2.6.5	Método de incidentes críticos.....	21
2.6.6	Avaliação por comparação.....	21
2.6.7	Método escolha forçada.....	21
2.6.8	Avaliação 360 graus.....	21
2.6.9	Método escala gráfica.....	22
2.7	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	22
3.	METODOLOGIA.....	23
3.1	ESCOLHA DO MÉTODO.....	23
3.2	DESENHO DE PESQUISA.....	23
3.3	TÉCNICA DE COLECTA DE DADOS.....	23
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	25
3.4.1	Aplicação da entrevista (Apêndice A).....	25
4.	DESCRIÇÃO E DESCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	25
4.1	MODELO IDENTIFICADO.....	25
4.2	ELABORAÇÃO DO PLANO PARA TESTE DO MODELO.....	32
4.3	TESTE DO MODELO.....	33
5.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	34
5.1	CRIAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO COMO SOLUÇÃO.....	34
5.2	MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS.....	34
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	36
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	37
	APÊNDICES.....	40

1. INTRODUÇÃO

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

De acordo com Holt & Perry (2011) A competência é uma medida da capacidade de um indivíduo em termos de conhecimentos, habilidade e comportamento para desempenhar um determinado papel.

O desenvolvimento de competências é ampliação dos conhecimentos habilidades e atitudes dos colaboradores de uma empresa para que eles desempenham melhor suas funções, promovendo o crescimento pessoal de cada um e do negócio.

Para uma organização alcançar seus objectivos, é importante que ela determine com clareza quais são as competências e qualificações necessárias dos seus membros, pois, dessa forma, estes poderão efectivamente contribuir para o alcance de tais objectivos, além de permitir à organização acompanhar o desenvolvimento destas competências ao longo do tempo. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

O desenvolvimento desse trabalho se justifica pelas dificuldades práticas da abordagem por competência no meio empresarial e pelas limitações metodológicas existentes na avaliação das competências organizacionais. O trabalho tem como objectivo geral criação um de modelo de avaliação do desenvolvimento de competências organizacionais, a pesquisa busca contribuir no campo estratégico do setor de serviços quanto no desenvolvimento teórico e prático do conceito de competências organizacionais, a fundamentação teórica vai trazer aspecto relacionado com modelos, competências, competências organizacionais, treinamento-desenvolvimento e avaliação de desempenho.

1.1 Situação Do Problema

A saúde é dos setores que, dadas as suas especificidades, mais depende de recursos humanos qualificados. Cheever e Hinkle (2016) defendem que perante as alterações sentidas com a evolução e necessidade de adaptação, os profissionais de enfermagem foram conduzidos a desenvolver técnicas e recursos para alcançar um conhecimento aprofundado e necessário

para o desenvolvimento de competências interdisciplinares, de forma a garantir cuidados de enfermagem seguros e de qualidade.

Desenvolver competências requer investimento, dedicação e proatividade. A competência não é estática, é antes um processo adaptativo e progressivamente evolutivo na aplicação dos saberes teóricos às diversidades e às adversidades do quotidiano (BENTO, 2017).

1.1.1 Causas

Falta de treinamento sobre atendimento ao público, falta de planejamento estratégico, a falta de avaliação de desempenho e comprometimento dos colaboradores.

Consequências

Mau desempenho, insatisfação por parte dos clientes e profissionais, aumento da rotatividade e baixa produtividade.

Possíveis soluções

Incentivar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores para melhor desempenho das tarefas. Promoção de seminários de capacitação sobre fenómenos contextualizado de forma a permitir maior eficiência profissional.

1.2 Objectivos

1.2.1 Objectivo Geral

Criar um Modelo de avaliação do desenvolvimento de Competências Organizacional no Centro Médico Sequesseque.

1.2.2 Objectivo Específicos

1. Identificar na literatura modelos que permitem avaliar o desenvolvimento de competências organizacional;
2. Criar o instrumento de avaliação para o Centro Médico Sequesseque;
3. Testar o modelo de avaliação no Centro Médico Sequesseque.

1.3 Contribuição Do Trabalho

Refletindo sobre o cenário atual e a importância do tema para o desenvolvimento de competências organizações, essa pesquisa busca contribuir no campo estratégico do setor de serviços quanto no desenvolvimento teórico e prático do conceito de competências organizacionais para contribuir os trabalhos anteriores, realizados por Barney e Hesterly (2007) e Maier, Moultrie e Clarkson (2012), voltados para a necessidade de desenvolvimento de uma metodologia de avaliação de competências organizacionais que possa ser aplicada em um contexto empresarial.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados a definição de Modelo, tipos de modelo, modelos de avaliação de competências, conceito de competências, competências Organizacionais e seus tipos, avaliação e desenvolvimento de competência organizacionais.

Modelos

O Modelo é a forma ideal tendo por função a criação de outros como ele. São construções hipotéticas, teorizadas, modos de explicação que servem para a análise ou esclarecimento de uma realidade concreta (JAPIASSU MARCONDES, 1989).

2.1 Modelos De Avaliação

Em 1980 começaram a surgir os primeiros modelos de competências introduzidos por Ulrich. Este autor começou um estudo longitudinal sobre as competências dos profissionais de recursos humanos que ainda hoje é utilizado. Um modelo de competências acaba por representar uma estratégia que define quer as competências da empresa como, também, das pessoas que estão nela inseridas para que, juntas, consigam alcançar resultados (MUNCK *et. al*, 2011).

Sendo assim, a criação de modelos de competências gerou, também, a expressão gestão de competências. Esta gestão mapeia as necessidades de competências da organização, identifica gaps nas competências e preenche esses *gaps* a partir de *sourcing*, atividades relacionadas com formação e desenvolvimento como coaching e outras atividades corporativas de educação (BARBOSA *et. al*, 2015).

2.2 Tipos De Modelos

Dentre os vários modelos de gestão apresentados pela literatura, destacam-se: o Sistema de informação de Gestão Econômica (GECON), Balanced Scorecard (BSC), Team Build e a Gestão por Competências.

2.2.1 Sistema de informação de Gestão Econômica (GEGON)

O modelo GEGON é origem brasileira, teve os estudos iniciados no final da década de 1970 por diversos pesquisadores coordenados pelo professor Armando Catelli, da Universidade de São Paulo. É um modelo gerencial composto por um sistema de gestão e um sistema de informações, que visa subsidiar os gestores para o processo decisório.

O objetivo primordial do GEGON é avaliar a *performance* da entidade por meio da mensuração do resultado econômico. De acordo com Lima (1998), quando a mensuração é feita de maneira correta e à luz do GEGON, o resultado econômico poderá expressar com maior qualidade a eficácia da entidade, fazendo com que os gestores possam estar mais bem informados sobre a situação econômico-financeira da mesma.

2.2.2 Balanced Scorecard (BSC)

O **balanced scorecard** foi introduzido em 1992, por Kaplan e Norton. É uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. É uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, ele cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para traduzir a missão e estratégia em objetivos e medidas, o BSC é estruturado em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

2.2.3 Team Build

Team Build criada em 1927 orientada por Elton Mayo em Chicago. É definida como um evento destinado a melhorar o desempenho da equipa envolvendo actividades destinadas a fomentar a comunicação e a incentivar a cooperação (DRUCKER *et al.*, 1992).

Team building consiste num conjunto de tarefas destinadas a desenvolver os colaboradores de uma empresa, promovendo a eficácia do trabalho em equipa, podendo ser

praticadas através de jogos, tarefas ou múltiplos exercícios e actividades desenhadas para necessidades específicas. Segundo Mano (2009) as actividades são agrupadas em 4 categorias:

1. Exercícios de comunicação;
2. Resolução de problemas;
3. Planeamento de adaptação;
4. Exercício de confiança.

2.2.4 Gestão por competências

A gestão por competências foi desenvolvida por Boyatzis em seu livro *The competent manager: a model for effective performance*, e publicado em 1982. A gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objectivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais. (LEME, 2005).

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

Neste sentido Mascarenhas (2008), destaca que a adoção da gestão por competências permite a reorganização da função gestão de pessoas para termos um sistema integrado baseado em novos critérios para a avaliação, a comparação e o acompanhamento dos indivíduos nas organizações.

2.3 Competências

O conceito de competência surgiu de forma estruturada pela primeira vez por David McClelland (1973 apud MARANGONI, 2014), na busca de uma abordagem mais efectiva que os testes de inteligência eram realizados nos processos de escolha das pessoas para as organizações, podendo ser utilizado como referência para a construção e compreensão de instrumentos de gestão de pessoas.

2.3.1 Conceito de Competências

Segundo Dutra (2017), competência é a acção do profissional que consiste em saber transpor sua bagagem de conhecimento individual para o contexto organizacional, que é composto pela cultura organizacional; relações no trabalho; prazos e contingências.

Ainda segundo Dutra (2017), no mesmo sentido, afirma que é através da competência que o profissional irá entregar um valor para a organização, ou seja, suas competências são a sua entrega para a mesma, propiciando as condições necessárias para que ela atinja seus objectivos.

Santos apud Ribeiro *et al.*, (2017), acrescenta que somente existe competência quando há competência em acção, pois a prática é o que realmente interessa do ponto de vista empresarial. Para este autor, a prática pode ser definida como “o conhecimento aplicado que gera a capacidade de produzir resultados, ou seja, competência”. (SANTOS, 2001 apud RIBEIRO *et al.*, 2017, p.12). Tem-se então, que esta acção é apenas possível através de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo estes os elementos que compõem a competência, que é chave para a solução de diferentes situações no ambiente da organização. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Para explicar melhor o que são estes elementos, Teixeira Filho e Almeida (2014, p.05) definem conhecimento como “saber o que fazer e porque fazer” um determinado processo; habilidade sendo o “saber como fazer”, o termo mais conhecido utilizado seria know-how, e por fim a atitude sendo o “querer fazer”, relacionada com a motivação para o profissional realizar determinado processo.

As competências são classificadas em: competências individuais e organizacionais

2.4 Competencias Individuas

Competências individuais Pereira (2014) defende que são baseadas em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, sendo traduzidas na capacidade de aplicá-las para entregar o valor esperado para a organização através de um desempenho satisfatório.

2.4.1 Competências Organizacionais

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) as competências organizacionais são os elementos que constituem a vantagem competitiva da empresa, e são compostas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus profissionais na execução de processos, que

devem estar em constante evolução dentro da organização. Entretanto, a nossa abordagem vai cingir-se com maior incidência no campo das compendias organizacionais.

Segundo Butler e Ferlie (2020) definem competências organizacionais como a capacidade dinâmica das organizações. Munck e Galleli (2015) especificam que se refere à mobilização de recursos, sejam eles humanos ou não, ao alcance de um objectivo final.

De acordo com Brandão (2012, p. 32), a competência “salvar vidas humanas por meio de intervenções cirúrgicas apropriadas ao tratamento de enfermidades” é classificada como sendo organizacional ou colectiva, por ser resultado de interacções sociais entre pessoas em um determinado contexto organizacional (anestesista, cirurgião, enfermeiro, etc). Assim, a competência é produto de uma equipe e não dos indivíduos.

As competências organizacionais são um reflexo da aprendizagem do grupo mediante as situações que se apresentam no quotidiano, a forma com que o grupo reage a elas, é o que determina o desenvolvimento das competências. (MICHAUX apud DUTRA, 2017) Competência é o que a organização faz de melhor e o activo seria um recurso que o diferencia dos demais concorrentes. Partindo desse princípio a organização terá sua estratégia bem definida e com uma vantagem duradoura das concorrentes. As competências organizacional reúnem os recursos oferecidos pela empresa, com experiências e conhecimentos compartilhados no ambiente de trabalho, formando a cultura organizacional, estando presente tanto no dia-a-dia dos colaboradores, quanto na missão e visão da organização. Para as pequenas empresas, essa acção irá auxiliar no seu posicionamento no mercado e na sua marca.

A composição da estratégia organizacional ocorre a partir da compreensão de como são manifestadas as competências organizacionais, as quais contribuem para obtenção do sucesso organizacional, quando devidamente articuladas (ARANTES & MENEZES, 2018). Ubeda e Santos (2008) complementam que além de subsidiar a definição dos processos organizacionais e dos produtos ofertados, as competências organizacionais contribuem para a identificação das competências individuais necessárias ao desenvolvimento organizacional.

Para a organização, as matrizes de competências definidas e existentes servem de referencial aos processos de RH: aquisição, retenção, desenvolvimento, empréstimo e descarte podem ser realizados em função da relação de competências definidas versus existentes. Sistemas de remuneração fixa podem ser criados em função das capacidades de entregas definidas. Para o funcionário, servem para balizar o processo de desenvolvimento das

competências individuais necessárias à organização, orientando suas ações de forma que estas possam ir ao encontro dos anseios organizacionais. O benefício é duplo: o funcionário ganha em desenvolvimento e capacidade de entrega, o que o torna mais capaz e realizado perante os desafios profissionais; e a organização ganha em resultados.

2.5 Tipos de Competências Organizacionais

Para Dutra (2017) os tipos de competências organizacionais são: Essências, distintas, unidade de negócio, suporte, dinâmicas.

2.5.1 Competências essenciais

As competências essenciais são um conjunto de conhecimentos e habilidades que se traduzem de maneira única nos produtos e serviços que a empresa oferece. Trata-se de recursos estratégicos fundamental que a organização vai adquirindo e desenvolvendo no decorrer de sua história.

Segundo Dutra (2017) as competências essenciais são as mais importantes, pois estão directamente relacionadas com a sobrevivência da empresa. São aquelas que representam um factor de diferenciação no mercado de actuação, ou seja, geram algum valor a mais para os clientes.

Para Prahalad e Hamel (1990) as competências essenciais auxiliam na coordenação de habilidades de produção e na integração múltiplos fluxos de tecnologia, agregando valor no trabalho e na entrega de valor da organização. Os autores também acrescentam como competências essenciais a comunicação, o envolvimento e o comprometimento da organização para consolidação do negócio. Além dessas características, as competências essenciais devem contribuir aos benefícios dos produtos ou serviços aos usuários finais; e é de difícil imitação, sendo personalizada para a organização. Enfim, integram recursos tangíveis e intangíveis em produtos e serviços.

Carbone *et al.*, (2016) afirmam que as competências essenciais têm a finalidade de distinguir as organizações por representaram a identidade da missão institucional e que permitem a geração de entregas para satisfação dos usuários e clientes da organização, contribuindo para a sua sustentabilidade.

2.5.2 Competências distintas

Competências distintas são actividades importantes da organização, reconhecidas pelos clientes como o diferencial, assim promovem vantagem competitiva (DUTRA, 2017).

As competências distintas são o conjunto de capacidades, conhecimentos e recursos específicos da empresa, passíveis de lhe conferirem vantagens competitivas. Estão relacionadas com a sustentabilidade da empresa a longo prazo também são muito importantes, pois se preocupam em desenvolver o seu diferencial competitivo

2.5.3 Competências de unidades de negócio

Estão relacionadas as principais actividades realizadas (DUTRA 2017). Caracterizam-se como competências e actividades essenciais esperadas de cada unidade de negócios da empresa

2.5.4 Competências de suporte

As competências de suporte são actividades desenvolvidas por uma unidade de negócio da organização sendo interligadas a elas, garantindo maior eficiência em níveis táticos e operacionais. Otimização de produtos e serviços (DUTRA, 2017). São imprescindíveis na organização, necessárias para apoiar e desenvolver o leque de competências essenciais na organização.

2.5.5 Competências dinâmicas

A competência dinâmica diz respeito a competência que determina a adaptação de todas as competências ou actividades ao longo do tempo. Elas garantem a adaptabilidade ao ambiente dinâmico onde a organização está inserida. (DUTRA 2017).

2.6 Desenvolvimento De Competências Organizacionais

2.6.1 Mapeamento de Competências

Para uma empresa manter uma posição sustentável é necessário investir em seus colaboradores, no desenvolvimento de habilidades de acordo com as metas, o primeiro passo é mapear as competências existentes e seleccionar o que deve permanecer, o que não é necessário e o que precisa ser ainda desenvolvido.

O mapeamento consiste em identificar as competências já existentes e aquelas que são fundamentais para que os objectivos organizacionais sejam alcançados, coordenando esforços para que as divergências entre elas sejam mínimas. (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014).

Uma vez identificadas as competências necessárias e as já existentes, elas devem ser descritas de uma maneira geral, junto a uma descrição mais detalhada das especificações exigidas para cada função a ser desempenhada, pois uma mesma competência pode ser necessária a mais de uma função, porém com uma aplicabilidade diferente. Sendo que estas descrições deverão salientar qual será o valor esperado pela organização, a ser entregue por meio destas competências. (DUTRA, 2017).

A descrição das competências identificadas deve ser encaminhada aos profissionais, pois eles deverão ser orientados e acompanhados durante o processo de desenvolvimento e otimização da prática de suas competências, para que possuam o devido reconhecimento e valorização.

2.6.2 Treinamento

Segundo Madruga (2017), o treinamento tem como objectivo munir o empregado de mais conhecimentos e habilidades para que exerça sua actividade da melhor maneira, considerando a complexidade da tarefa e a necessidade continua de actualização e o desenvolvimento está relacionado ao crescimento do indivíduo, na ampliação de seu conhecimento e potencial, de maneira que possibilite exercer seus afazeres da melhor forma com níveis cada vez maiores de complexidade.

Para Chiavenato (2016) treinamento é uma metodologia com objectivo no curto prazo e deve ser idealizada de maneira sistemática e organizada para que os indivíduos aprendam conhecimentos, habilidades e competências com a finalidade de atender objectivos

O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos a trabalho, atitudes frente a situações, conhecimento da tarefa e do ambiente e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Dentro de uma concepção mais limitada, o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia da pessoa para a execução de determinado trabalho ou tarefa. Na verdade, o treinamento é uma educação especializada que inclui desde a aquisição da habilidade motora até conhecimentos técnicos, desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a situações. (CHIAVENATO, 2020, p. 343).

Segundo Chiavenato (2015) o treinamento é um processo contínuo, sendo composto por quatro etapas, sendo elas:

Diagnostico: responsável pelo levantamento de necessidade ou carências; Desenho: elaboração do projecto ou do programa; Implementação: condução e execução do programa; Avaliação: verificação dos resultados obtidos.

2.6.3 Desenvolvimento

Para Dutra (2017) o desenvolvimento acontece quando a pessoa incorpora atribuições e responsabilidades de maior complexidade, tornando-se capaz de gerar transformação e agregar valor ao património de conhecimento da organização de forma efectiva, de maneira que o resultado positivo permanece mesmo quando ela sai da organização.

Do ponto de vista de NOE (2015, p. 20) “o desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contactos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. Visa o crescimento integral da pessoa de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ela e para a organização.

2.6.4 Avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2014) a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Gil (2014) defende que a avaliação desempenha um papel importante dentro da estratégia de direcção das práticas administrativas, porque é por meio dela que as pessoas podem identificar problemas na supervisão do pessoal, no sistema de integração de funcionários novos da organização, nos desacordos com o cargo ou a função que a pessoa ocupa, na ausência de motivação, no melhor aproveitamento de um funcionário com potencial maior do que o cargo exige, entre outros. Logo, ao identificarem-se os problemas que são diagnosticados pela avaliação de desempenho, pode-se dizer que esta auxilia a gestão de pessoas da empresa, auxiliando no desenvolvimento de uma política mais voltada para a realidade organizacional.

Avaliações constantes contribuem para detectar se a sua empresa está trabalhando da melhor forma possível com suas competências. O ideal é fazer verificações focadas no aprimoramento das competências pré-existentes e do desenvolvimento de novas.

Marras (2012, p. 140) cita que existe diversos métodos utilizados para avaliar o desempenho humano nas organizações, dos quais destacam-se os seguintes: incidentes críticos; comparativo; escolha forçada; 360 graus; escalas gráficas.

2.6.5 Método de incidentes críticos

Marras (2012) explica que o método de incidentes críticos se baseia no fato de que no comportamento humano existem características extremas, capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). O autor também menciona que esse método não leva em consideração as características dentro do campo da normalidade, mas as de caráter extremamente positivo ou negativo.

2.6.6 Avaliação por comparação

O método de avaliação por comparação “busca comparar o desempenho de todos os funcionários da organização de modo simultâneo, par a par com relação a um determinado caminho”, como descreve Marras (2012, p. 142). Outra definição do método comparativo é que ele utiliza diagnóstico que compara uma pessoa com a outra ou um grupo com o outro, almejando o resultado esperado (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014).

Este método compara duas pessoas por vez e, para segui-lo, escreve-se no pilar direito aquela que demonstra o melhor desempenho. Neste método pareado consegue-se também utilizar fatores de avaliação e, desta forma, cada folha é preenchida por um elemento da avaliação de desempenho (MARRAS, 2012).

2.6.7 Método escolha forçada

Esse método tem por finalidade avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas de alternativas de tipo de desempenho pessoal. Em cada grupo composto por duas, quatro ou mais frases, cabe ao avaliador escolher ao menos uma ou duas frases que mais se destacam em relação ao desempenho do funcionário; por isso o nome “escolha forçada”.

2.6.8 Avaliação 360 graus

Na avaliação 360 graus, são envolvidas todas as pessoas que de alguma maneira interagem com o meio de trabalho no qual elas estão inseridas. Por esse motivo ela é denominada “avaliação 360 graus” (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014). Gramigna (2002) explica também que a sistemática da avaliação 360 graus presume vários feedbacks das pessoas que fazem parte do ambiente de trabalho, seja interno ou externo, como clientes e fornecedores.

2.6.9 Método escala gráfica

O método de escalas gráficas baseia-se em um grupo de fatores que a organização irá definir como “desempenho”. Tais fatores mensuram a qualidade, a quantidade, o coleguismo, a assiduidade, a cooperação da colaboração, entre outros (MARRAS, 2012).

2.7 Avaliação De Competências Organizacionais

O primeiro passo para avaliação parte da análise do contexto interno e externo da organização, de modo a permitir identificar quais são as competências organizacionais necessárias ao cumprimento da missão institucional (Montezano, 2019). Ghedine (2015) complementa que é necessário identificar as capacidades que sustentam as competências organizacionais, e que a análise das competências organizacionais deveria ser feita por diferentes perspectivas, tanto internas quanto externas à organização, de modo a obter uma visão mais ampla e representativa, e não gerar viés de foco somente sob uma óptica. A avaliação da competência organizacional permite a identificação de aspectos que precisam ser melhorados para orientar acções ao desenvolvimento organizacional. (CHEN & MA, 2018).

Segundo Mills *et al.*, (2002) existem quatro razões principais para avaliar as competências organizacionais de uma organização, são elas:

1. Permitir o equilíbrio entre o curto prazo com o longo prazo;
2. Focar nos recursos que ajudam o aprimoramento da organização, sendo mais do que apenas nos objectivos de onde se almeja chegar;
3. Aumentar o entendimento sobre os principais impulsionadores de desempenho;
4. Direcionar o desenvolvimento de recursos.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia traçada para a pesquisa a fim de atingir os objectivos propostos. A primeira parte se refere à escolha do método que utilizado. Segunda parte apresenta o desenho de pesquisa e suas etapas, iniciando pela revisão bibliográfica.

3.1 Escolha Do Método

Realizou-se um tipo de estudo longitudinal prospectivo, com abordagem de variável qualiquantitativa cujo objectivo geral é criação de um modelo de avaliação do desenvolvimento de competências organizacional no Centro Médico Sequesseque.

3.2 Desenho De Pesquisa

O desenho de pesquisa tem por objectivo permitir uma melhor visualização das etapas, bem como das tarefas executadas durante o estudo. A pesquisa seguiu as etapas de revisão bibliográfica, criação e teste do modelo, entrevista, finalizando com descrição dos resultados.

Como todo processo de pesquisa, iniciou-se com revisão bibliográfica, a qual trouxe a fundamentação deste trabalho por meio do conteúdo extraído da literatura, sendo designada como etapa 1. Ela permeia o andamento da pesquisa, onde foi utilizado diversas fontes de estudo, tais como: livros, artigos científicos, dissertações, e pesquisas de internet.

Etapa 2. Com intenção de trazer de forma mais abrangente informações sobre a organização estudada.

Etapa. 3 serviu para atender aos objectivos específicos:

1. Identificar na literatura modelos que permitem avaliar o desenvolvimento de competências organizacionais
2. Criação do instrumento de avaliação
3. Testar o modelo de avaliação

3.3 Técnica De Colecta De Dados

Para o levantamento dos dados utilizados na pesquisa, foram realizados os seguintes procedimentos: entrevista, observação e análise. Estas técnicas foram escolhidas, pois permitem obter informações necessárias para o desenvolvimento do tema em questão.

Os dados foram colectados no período de Março à Julho de 2023. Os dias seleccionados para o mesmo, foram segunda e quartas-feiras, no período da tarde, porque entendemos ser o momento em que as mentes encontram-se relativamente mais tranquilas se comparado à outros períodos.

As entrevistas ocorreram individualmente, de forma presencial, gravadas e com uma duração de aproximadamente meia hora, conforme disponibilidade dos entrevistados. Essas entrevistas foram registradas por meio de anotações feitas pela pesquisadora, devido ao fato de terem sido realizadas em algumas oportunidades que surgiam durante o processo investigativo. A escolha dos funcionários a serem entrevistados foi realizada a partir do critério tempo de empresa.

3.4 População e amostra

A população foi composta, por empregados da empresa em estudo, inicialmente, a amostra foi configurada por 17 pessoas o que da 100% dos colaboradores da organização.

Apenas 15 questionários retornaram, o que diminuiu tamanho da amostra, reduzindo a apenas 98% do inicialmente intencionado.

4. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa

O objectivo desta fase é propiciar um conhecimento mais genérico relativo a organização estudada. Nessa etapa, também foi elaborado o roteiro norteador da entrevista e sua aplicação (Apêndice-A).

O Centro Médico Seque-seque tem sua origem familiar, fundada desde 2014, esta voltada aos cuidados de saúde humana, situada na Província do Huambo, no Município sede, no bairro S. Pedro Cidade por de trás da Paroquia, é composta por 17 Funcionários por via de contrato, dos quais, Médicos, Enfermeiros, Técnicos de Diagnóstico, pessoal Técnico e encarregadas de limpeza; O mesmo tem parceria com o Centro Médico Adventista. Suporta várias especialidades no cuidado médico como: Pediatria, Medicina Geral, Ginecologia e Obstetrícia, e Pequena Cirurgia. No momento actual, mesmo passando por uma forte crise financeira, continua se mantendo no mercado.

4.1.1 Aplicação da entrevista (Apêndice A)

A aplicação da entrevista visou necessariamente buscar alguns aspectos ligados à variáveis sociodemográficas que, julgamos pertinentes para o enriquecimento do trabalho e também na satisfação do problema proposto na presente pesquisa, mormente: o género, tipo de contrato, tempo de existência da instituição, sua missão, visão e valores.

Dos 17 funcionários do Centro Médico destes entrevistou-se seis senhoras e nove senhores. Ressalta-se que, os outros dois indivíduos que não fizeram parte do processo não apresentaram disponibilidade para o mesmo. Os resultados alcançados da entrevista ditaram o seguinte:

Tabela 1- Variáveis da entrevista Apêndice- A

VARIÁVEIS	RESULTADOS	
O tempo de existência da instituição	9 Anos	
Tipo de contrato	Tempo determinado (Temporário)	
Género	M: 11	F: 6
Missão	Cuidar da tua saúde é nossa prioridade	

Fonte: (Autora, 2023)

Visão	Expandir o projecto na província do Huambo e consequentemente em Luanda
-------	---

4.2 Modelo Identificado

Em função as características da organização estudada, foi identificado o modelo de Gestão por Competência por se ajustar ao presente estudo; De acordo Mascarenhas, (2008) a gestão por competências é mais apropriado que sistemáticas tradicionais de gestão de pessoas em determinados contextos organizacionais, que se caracterizam pela ênfase na aprendizagem e no desenvolvimento.

A gestão por competências de modo geral é definida como um modelo eficiente de gerir pessoas com base nas competências e compreende conhecimentos, habilidades e atitudes (LEME, 2005). Por ter como objectivo orientar esforços para planejar, aprender, desenvolver e avaliar estratégias em âmbito organizacional e individual (MILLS *et al.*, 2002; RUANO, 2003; CARBONE, 2005).Carbone, *at.al.* (2005) comentam que identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes desse processo.

O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE *et al.*, 2005). Para a identificação dessas competências, pode-se utilizar os instrumentos como métodos de pesquisa social, tipo de observação participante ou não, grupos focais e questionários estruturados com escalas de avaliação, (CARBONE, 2009) Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam coletados com a análise documental, conforme proposto por (BRUNO-FARIA E BRANDÃO, 2003).

Tabela 2- Modelo De Avaliação

		NÍVEL			
COMPETÊNCIAS IAS	DESCRIÇÃO	Avaliação			
Comunicação	Estabelece canais de comunicação eficaz, promover a transparência, ouvir ativamente, fornecer feedback construtivo, utilizar linguagem clara e adaptar a mensagem ao público.				
Liderança	Habilidade de gerir, motivar, envolver e influenciar positivamente a sua equipa para a realização de um trabalho orientado para alcançar os objectivos comuns estipulados.				
Trabalho em equipa	Demonstração de cooperação, parceria, respeito e valorização, Habilidades de comunicação, colaboração, resolução de problemas e liderança.				
Planejamento	Capacidade de, a partir de objetivos previamente definidos (pelo próprio ou transmitidos), planejar prioridades, organizar a atividade da sua equipa de forma eficaz a cumprir os objetivos e prazos definidos de planificação, analise dados e capacidade de tomar decisões eficazes.				
Coordenação e Supervisão	Capacidade de coordenar e supervisionar a sua equipa, garantindo a realização escrupulosa das tarefas e o cumprimento das normas, monitorar a produtividade e o fluxo de trabalho.				
Negociação e Gestão de conflito	Resolve diferenças com os outros e chegar a um acordo por meio de compromisso por qualquer uma das partes, evitando discussões.				
Adaptabilidade	Capacidade de aprender novas habilidades aceitar feedback e trabalhar em diferentes projectos ou áreas da empresa, conforme necessário.				
Ética	Promoção de valores éticos, implementação de políticas de conduta, criação de um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso responsabilidade social corporativa. Atitudes de idoneidade, cidadania e integridade com relação à empresa, aos clientes e a comunidade.				

Fonte: (Adaptado pela autora a partir de CEB Corporate Leadership Council, 2016; Korn Ferry, 2014-2016)

Tabela 3- Legenda

CLASSIFICAÇÃO		LEGENDA
1	Não atende	A competência não está a ser aplicada
2	Atende parcialmente	Aplicação adequada a competência
3	Atende satisfatoriamente	Utilização das competências está sendo empregada de forma aperfeiçoada
4	Supera as expectativas	Supera padrão esperado para responder as responsabilidades ou competência, capaz de solucionar questões mais complexas

Fonte: (Adaptado na Escala Likert (Carbone, 2005))

4.3 **Elaboração Do Plano Para Teste Do Modelo**

Nesta fase da pesquisa objetivou-se testar o modelo com o Gerente da organização buscando possíveis ajustes a serem realizados na fase da aplicação o modelo.

O Gerente foi selecionado tendo em vista o seguinte critério: Visão abrangente da empresa, sua estrutura, processos e complexidade do negócio. O teste do modelo foi realizado através de entrevista presencial semiestruturada, considerando a avaliação das principais competências organizacionais da empresa analisada, de acordo com a percepção do entrevistado.

Este processo de consulta ao Gerente e teste do modelo é apresentado na análise dos dados como — Piloto no Centro Medico Sequesseque. Durante a fase do teste, a pesquisadora buscou verificar se o modelo conseguia registrar dados observáveis, capturando a realidade do contexto empresarial que se desejava estudar.

Tabela 4- Plano de acção da Fase do Teste

Plano de acção- Testar o modelo de avaliação	
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Testar o modelo de avaliação das competências organizacionais; • Verificar os ajustes de melhoria a serem realizados; • Validar o modelo
Procedimentos de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a entrevista junto aos colaboradores da Organização • Identificar os principais pontos de melhoria
Instrumento de colecta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestruturadas

Fonte:(Autora, 2023)

4.4 Teste Do Modelo

Tabela 5- Fase da aplicação do teste

COMPETÊNCIAS		AVALIAÇÃO
1	Comunicação	3
2	Liderança	3
3	Trabalho em equipa	3
4	Planejamento	2
5	Coordenação e Supervisão	2
6	Negociação e Gestão de conflito	2
7	Adaptabilidade	2
8	Ética	3

Fonte: (Adaptado da Escala Likert Carbone, 2005);

Em função as respostas dadas pelos entrevistados, atribuiu-se uma classificação à resposta dentro de um determinado número tal como se afigura na tabela acima: 1- Não atende; 2- Atende parcialmente; 3- Atende satisfatoriamente; 4- Supera as expectativas.

5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 Criação De Um Modelo De Avaliação Como Solução.

O presente capítulo é dedicado a exposição de uma medida para criação de um modelo de avaliação do desenvolvimento de competências organizacional, pretende-se logo em seguida apresentar duas matrizes de desenvolvimento funcional de um Projecto, sendo estes a Matriz 5W3H e a Matriz de Negócios CANVAS.

A ferramenta 5W3H teve origem no Japão, em uma indústria automobilística com foco na qualidade total. Considera-se os seguintes aspectos: What (o que deve ser feito), Why (por que), Who (quem o fará), When (em que período de tempo), Where (onde), How (como irá desenvolver), How much (qual o custo) e How measure (indicador) (CALEMAN *et al.*, 2016).

Tabela 6- Demonstração do Plano de Acção

W hat	W hy	W ho	W hen	W here	H ow	H ow much	How Measure
O quê	Por quê	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto Custa	Aval iação
Criação de um Modelo para avaliação do desenvolvimento de competências organizacional	Para melhorar sua eficiência e desempenho	Eva Vunge	Dezembro de 2022 á Setembro de 2023	Centro Médico Sequesseque	Criar modelo de avaliação	200.000,00z	Conclusão bem-sucedida

Fonte: (Baseado na ferramenta 5W3H; Autor 2023)

5.2 Modelo De Negócios Canvas

Sobre o Modelo de Negócios CANVAS, Platt (2015, p.87) é uma ferramenta de gestão que Serve para visualizar de modo geral os projectos da Empresa fazendo assim um panorama das partes envolvidas e principalmente, como elas estão interconectadas. Sobretudo ele auxiliará na identificação de todos os aspectos da sua organização como, também, na compreensão das suas necessidades principais.

Tabela 7- Modelos de Negócios CANVAS.

Parcerias principais	Actividades Principais	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Seguimentos de Clientes
- Centro Médicos	-Colectar dados -Analisar dados colectados para identificar lacunas e áreas de melhoria	-Maior eficiência -Maior produtividade - Satisfação do cliente	-Presencial	Centro Médico Sequeseque
	Recursos Principais -Gerente do Centro		Canais de Venda Marketing digital -WhatsApp -Email	
Estrutura de Custos Investimento de 400.000,00 -70%- Investimento próprio 30%- de investimento de terceiro		Fontes de Receitas -Pagamento via Transferência		

Fonte: (Baseado no modelo de Negócio canvas; Autor 2023)

6. CONCLUSÕES

O principal objectivo deste trabalho foi a criação de um modelo de avaliação do desenvolvimento de competências organizacional para o Centro Médico Sequesseque. Identificou-se na literatura o modelo Gestão por Competências pr se ajustar ao presente estudo, que permitiu criar o modelo para o Centro de saúde.

Com a criação do modelo, procedeu-se o teste piloto, com a finalidade de comprovar a sua eficácia.

6.1 RECOMENDAÇÕES

Pode constatar que, com a utilização do modelo proposto a empresa conseguirá avaliar seus processos de negócio-chave e monitorar seu desempenho, traçando diretrizes que lhe proporcionaram vantagem competitiva sustentada no mercado, além de reduzir os custos inerentes as actividades proporcionando, dentre outras vantagens, atitudes inovadoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arantes, R. C. & Menezes, R. S. S. (2018). **Competências essenciais na produção de cafés especiais: um estudo de caso em uma fazenda no cerrado mineiro**. XXI Seminários em Administração (SEMEAD), São Paulo, SP, 1-17.
- AWUAH, G. B. **A professional services firm's competence development**. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 8, p. 1068–1081, 2007.
- BANOV, Marcia Regina, **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- Barbosa, J. L. V., Kich, M. R., Barbosa, D. N. F., Klein, A. Z. & Rigo, S. J. (2015). **DeCom: A model for context-aware competence management**. *Computers in Industry*. Vol. 72: 27-35.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.
- Bento, V. C. (2017). **Competências especializadas à pessoa em situação crítica: das situações urgentes aos cuidados intensivos coronários**.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomáz de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15. 2001
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.
- Butler, M. J. R., & Ferlie, E. (2020). **Developing absorptive capacity theory for public service organizations: Emerging UK Empirical Evidence**. *British Journal of Management*, 31, 244-364. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12342>. Acesso em 19-04-2023-14:25
- CALEMAN; G. [et al.]. **Projecto aplicativo: termos de referência**. São Paulo: Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa; Ministério da Saúde, 2016- Disponível em: [https://ead.saude.pe.gov.br/pluginfile.php/42704/mod_resource/content/2/Projeto %20Aplicativo.pdf](https://ead.saude.pe.gov.br/pluginfile.php/42704/mod_resource/content/2/Projeto%20Aplicativo.pdf) Acesso em: 27.26.2023-12:56
- CARBONE, P.P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CARBONE, Pedro Paulo et al **Gestão por competências e gestão de conhecimento**. 2ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P., & SERAFIM, O. C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012

Cheever, K. H. e Hinkle, J. L. (2016). **Tratado de enfermagem médico-cirúrgica** (13ª ed.). Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Chen, H., & Ma, F. (2018). **Development and validation of an organizational competency scale (OCS) for Elder civic engagement programs: a pilot study**. Journal of Social Service Research, 1-14. <https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1514680>. Acesso em 19-04-2023-14:25

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed - Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração – Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>. Acesso em 05 de Maio de 2023-15:20

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações** -11. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>. Acesso em 15 de Junho de 2023-15:20

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. Barueri: Editora Manole, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450345/>. 15 de Junho de 2023-15:20

DIAS, J. DA L. **O processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais em uma empresa brasileira de prestação de serviços de TI**. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado, 2011.

Drucker, P. F., Hesburgh, T. M., Eisenhower, D. D., & Half, R. (1992). Leadership and team building. In T. L. Quick (Ed.), *Successful Team Building (Worksmart Series): A Worksmart Book* (p.85-93). Amacom.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.

Ghedine, T. (2015). **Abordagem gestão por competências na construção da estratégia organizacional**. Revista Alcance, 22(2), 278-297.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 18 de 10 de 2022-07:27

Holt, J., & Perry, S. A. (2011). **A pragmatic guide to competency: Tools, frameworks and assessment.** *Assessment*, 1050, 60272.

JAPAISSU, H e Marcondes, (1989) *Pequeno dicionário de filosofia*. São Paulo: Jorge Zahar Ed.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e Métodos de Avaliação de Desempenho**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Korn Ferry. (2014-2016). **FYI: for your improvement: competencies development guide, new 38 global competency framework**. Korn Ferry Leadership Architect.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, I. S. **Contribuição ao estudo da eficácia na aplicação do contrato de gestão nas empresas estatais**. 1998. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230401/Acesso> em 05.02-2023-11:40

MAIER, A. M.; MOULTRIE, J.; CLARKSON, P. J. **Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids**. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, v. 59, n. 1, p. 138 –159, 2012.

Mano, A. (2009). **Validação do Team Building [Master's thesis, Instituto Superior de Psicologia Aplicada]**. Repositório do ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/4370> Acesso em 14/08 de 2023-14:25

MARANGONI, F. M. S. **Os Profissionais De Administração: Entre As Competências Desenvolvidas Nos Cursos De Graduação E As Competências Requeridas Pelo Mundo Do Trabalho**. 2014. 349p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Gengage Learning, 2008.

Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

Montezano, L. (2019). **Proposta de modelo de gestão por competências para Administração pública**. XLIII EnANPAD, São Paulo, SP, 1-15.

Munck, L., & Galleli, B. (2015). **Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional**. Revista de Gestão, 22(4), 525-544

Munck, L., Souza, R. B., Castro, A. L. & Zagui, C. (2011). **Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego?** R. Adm., São Paulo: Double Blind Review. Vol. 46 (2): 107-212.

NOE, Raymond N. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática** – 6. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>. Acesso em 05.02-2023-11:40.

PEREIRA, L. M. R., **Inventário de percepção de aprendizagem de competências, suporte à transferência e desempenho docente: construção e evidências de validação**, 2014.

PLATT. Rudimar Antunes da Rocha e Allan Augusto. **Administração de Marketing**. Florianópolis: UFSC, 2015.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, 1-15.

RIBEIRO, J. S. A. N.; SOARES, M. A. C.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R., **Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Integração dinâmica entre competências e recursos, Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João 98 Pessoa, v. 7 Número Especial, 17, mar. 2017

RUANO, A.M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C. T.; ALMEIDA, D. R., **Gestão por competências: mapeamento de competências na universidade federal da Bahia**, CIGU, Florianópolis, 3/5/dez., 2014. - Disponível em: – Acesso em: 15 de Abril de 2023-10:20

Ubeda, C. L., & Santos, F. C. A. (2008). **Os principais desafios da gestão de competências humanas em um Instituto público de pesquisa**, Gestão & Produção, 15(1), 189-199.

APÊNDICE

Apêndice A- Roteiro de entrevista- 2ª Etapa

Roteiro de entrevista- 2ª Etapa

Nome do entrevistado (Opcional) _____

Sector _____

Função _____

Tempo de empresa _____

- I. Explicar o objectivo do trabalho
 - II. Solicitar permissão para gravação
 - III. Roteiro de entrevista
1. Há quanto tempo trabalho no Centro médico?
 2. Qual é o propósito do Centro Médico?
 3. Quas as especialidades medicas existem no Centro Médico?
 4. Quais são as forças e fraquezas do Centro Médico?
 5. Qual é o diferencial competitivo do Centro Médico, em relação aos concorrentes?
 6. Quais as competências organizacionais você considera mais importante para o sucesso da organização (Podes selecionar múltiplas opções)
 - a) Comunicação
 - b) Liderança
 - c) Trabalho em equipa
 - d) Planeamento
 - e) Coordenação e Supervisão
 - f) Negociação e Gestão de conflito
 - g) Ética
 7. Existe alguma competência que gostaria de acrescentar e que não está presente na lista que lhe forneci?
 8. Consideras modelo útil para avaliar o desenvolvimento de competências na organização?

Apêndice B- Entrevista Aplicada Aos Colaboradores

Nome do entrevistado (Opcional) _____

Sector _____

Função _____

Tempo de serviço _____

- I. Explicar o objectivo do trabalho
- II. Solicitar permissão para gravação
- III. Roteiro de entrevista

Objectivo: Testar o modelo

- 1- A comunicação é muito importante, existe uma linguagem clara entre os clientes e os funcionários e entre os funcionários? Sim () Não ()
- 2- Como tem sido a influencia do líder em relação as equipas de trabalho?
Sim () Não ()
- 3- A equipa geralmente cooperam mutuamente? Sim () Não ()
- 4- Existem planos de ação para o desenvolvimento das tarefas e profissional?
Sim () Não ()
- 5- A monitorização e supervisão das tarefas tem sido bem-feita? Sim () Não ()
- 6- A organização tem gerido os conflitos entre os clientes e os colaboradores e entre os funcionários? Sim () Não ()
- 7- A organização tem adaptado-se com as mudanças do mercado? Sim () Não ()
- 8- A organização tem políticas adequadas para manter os valores éticos da organização? Sim () Não ()