

# COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E SUA GESTÃO NA ÁREA DE LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO COM OS COLABORADORES DE UMA TRANSPORTADORA DA CIDADE DE SÃO JOÃO DEL-REI MG\*

**Leandro Eduardo Vieira Barros (IF SJDR)**

levbarros@hotmail.com

**Elke Carvalho Teixeira (IF SJDR)**

elke.teireira@ifsudestemg.edu.br

**Carolina Vieira Wolbert (IF SJDR)**

carolinawolbert@yahoo.com.br

**Antonio Cleber da Silva (IF SJDR)**

antonio.cleber@ifsudestemg.edu.br

**Flavia Luciana Naves Mafra (UFLA)**

flanaves@dae.ufla.br



*O objetivo foi analisar como são formadas e geridas as competências profissionais dos colaboradores de uma transportadora da cidade de São João Del-Rei/MG. Foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa no formato de um estudo de caso. A coleta de dados foi documental e 11 entrevistas. Para análise dos dados, foi realizada a análise de documental e de conteúdo. A gestão de competências é realizada pelos colaboradores, pela organização e pela instituição de ensino. As dificuldades nessa gestão são: falta de tempo, falta de autonomia, constantes mudanças e falta de equipe qualificada. Por fim, é apresentado as limitações e as sugestões de pesquisa.*

*Palavras-chave: Competências; gestão de competências; logística; São João del-Rei/MG.*

## 1. Introdução

Com o crescente processo de integração das economias e das sociedades de vários países, e à difusão dessas informações, maiores oportunidades e dificuldades surgiram para as empresas. As oportunidades são referentes à possibilidade de expansão do comércio e ampliação do mercado consumidor. Porém, com isto surge um aumento na competitividade entre as organizações, que é uma dificuldade a ser superada.

Diante do exposto, as empresas estão buscando melhoria e aperfeiçoamento de seus processos, atividades e rotinas. Neste cenário, a logística tem adquirido destaque nas últimas décadas como uma ferramenta de gestão na cadeia de suprimentos.

Com isso, o mercado se encontra cada vez mais dinâmico, e as empresas desejam profissionais com competências que possam executar suas funções na busca por melhores resultados. Este fato tem alterado o perfil dos profissionais da área da logística, no qual passaram a ter necessidade de competências para exercer a profissão e atuar no contexto organizacional. Neste sentido, o Mec (2010) estabelece diretrizes para a formação desse profissional. Além disso, enfrentam dificuldades no exercício da profissão, pois a logística no Brasil não é totalmente integrada, falta infraestrutura e o excesso de burocracia (NOVAES, 2007; DIAS, 2012).

Diante desse contexto, o objetivo foi analisar como são formadas e geridas as competências profissionais dos colaboradores de uma transportadora da cidade de São João del-Rei/MG.

Assim, a justificativa do ponto de vista pragmático é que os resultados encontrados podem servir para facilitar aos profissionais da logística no desenvolvimento de suas competências e a realização de suas atividades. Pode orientar os cursos de logística na formação e desenvolvimento de competências. Essas justificativas unem-se à importância econômica dos profissionais e da logística para o desenvolvimento do país.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Competências profissionais e sua gestão

Para o MEC (1999), o conceito de competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, constituídas dos saberes, saber-fazer e saber-ser. Conforme Le Boterf (2003) e Roche (2004), ter conhecimentos ou habilidades não significa ser um profissional competente, mas sim saber mobilizá-los ou agir em uma situação profissional voltado a proporcionar o diferencial.

Ruas (2001) e Wittorski (2004) compartilham que a competência está envolvida com a ação do indivíduo ou do coletivo na realização do trabalho. A constatação de que o indivíduo é competente está na ação que ele realiza, ou seja, na *performance* do indivíduo.

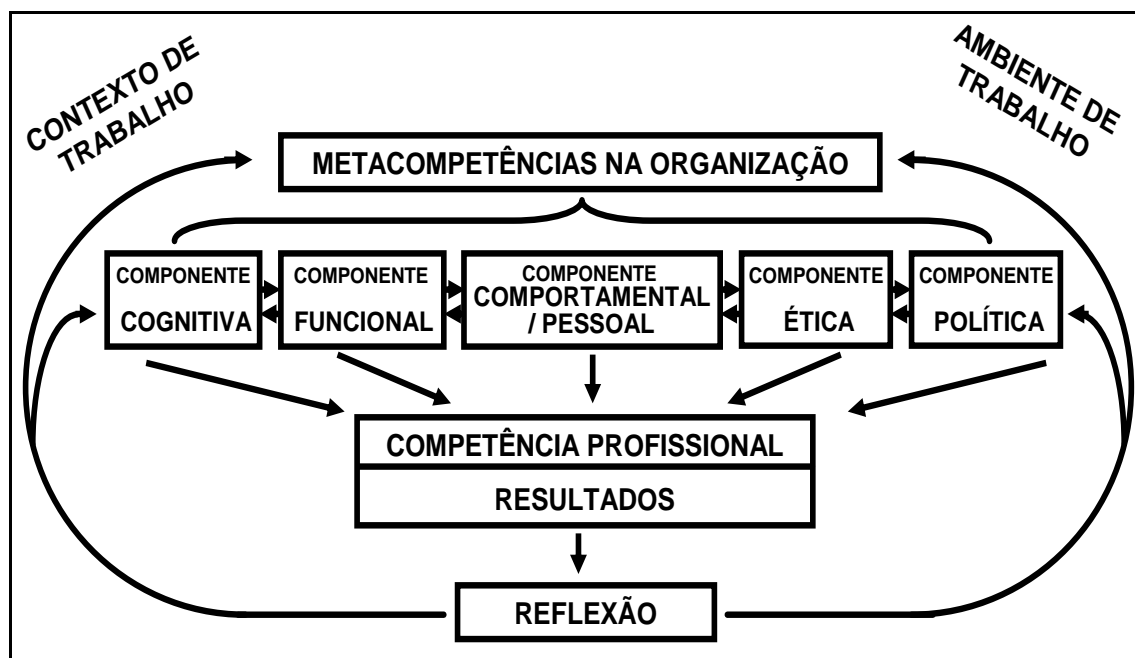
Neste contexto, Cheetham e Chivers (2000) desenvolveram um modelo de competências, cujo núcleo inclui quatro componentes das competências profissionais, a saber:

- a) cognitiva/conhecimento: conhecimentos teóricos e capacidades relacionadas ao trabalho para sua devida realização;
- b) funcional: capacidade para realizar uma série específica de tarefas voltadas para suas funções no posto de trabalho;
- c) comportamental ou pessoal: características pessoais e relacionais, tais como: autoconfiança, sensibilidade, proatividade, resistência, comunicação, cuidado etc.;
- d) ética/valores: refere-se à aplicação efetiva e adequada de valores em contextos profissionais.

Com vistas à adequação do modelo no campo das organizações no Brasil, Paiva (2007) acrescentou ao modelo de competência profissional proposto por Cheetham e Chivers (2000) a “componente política”, que envolve as relações de poder nos níveis pessoal, profissional, organizacional e social. Essa componente da competência profissional considera as relações de poder no exercício da profissão.

No modelo teórico de Cheetham e Chivers (2000), encontram-se integrados o conhecimento tácito e sua aplicação, a teoria e a prática, aspectos processuais e contextuais, as profissões e o ambiente de trabalho, aspectos pessoais e éticos, entre outros. Tal modelo atenta para aspectos processuais, dinâmicos, individuais, coletivos e sociais além de tratar de macroresultados (resultado da atuação profissional na organização), microresultados (resultados individuais) e resultados parciais (resultados referentes a uma etapa do processo de trabalho concluída). Dada sua abrangência e profundidade, este foi o modelo, adaptado por Paiva (2007). Ele pode ser visualizado na FIG. 1.

Figural: Modelo de competências profissionais



Fonte: PAIVA 2007, p. 45.

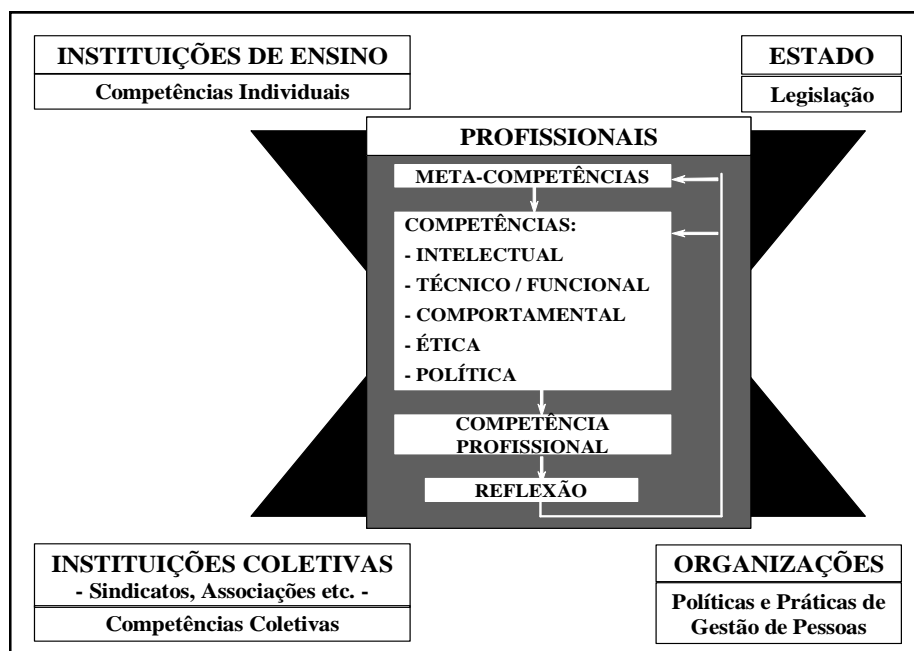
De acordo com o modelo, o resultado observável pelo próprio sujeito é informado por terceiros (*feedback*), permite uma reflexão de como sua competência tem contribuído para a efetividade do trabalho e como poderia ser “melhorada”. Note-se que a comunicação é um elemento fundamental nesse modelo, dado que promove uma interação imprescindível à mobilização das componentes da competência.

Tal mobilização é contemplada no conceito de competência profissional de Paiva (2007), que se refere à mobilização do profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes que geram resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional) e socialmente (comunitário).

Para que essa mobilização seja possível, é necessário que a competência profissional seja permanentemente desenvolvida por meio de sua gestão.

Neste sentido, a Fig 2. apresenta o modelo de gestão de competências a ser utilizado neste estudo:

Figura 2: Modelo de gestão de competência profissional



Fonte: Paiva e Melo (2008, p 358).

Concebendo-se a gestão de competências como uma construção social (Dubar, 1997), percebe-se que cada ator social pode contribuir para tal processo, observando-se que:

- a) As instituições de ensino são formadoras formais do profissional;
- b) O Estado legisla sobre as profissões, por meio das Leis de Diretrizes Básicas da Educação e pareceres do Conselho Nacional de Educação;
- c) As organizações onde os profissionais trabalham somam ao processo mediante suas políticas e práticas de gestão de pessoas, formalmente, e também por meio do cotidiano de trabalho e relacionamentos nele desenvolvidos, contribuindo para a formação contínua e contextualizada do profissional;
- d) As instituições de interesse coletivo (associações e conselhos profissionais, sindicatos etc.) regulam a atuação do profissional e integram interesses da coletividade que representam.

Deste modo, participam (ou deveriam participar...) da gestão de competências dos profissionais todos os agentes que compartilham dos espaços de trabalho e de representação desses sujeitos (PAIVA e MELO, 2008).

Quanto às dificuldades relativas à gestão de competências, Hipólito (2001), Bitencourt e Barbosa (2010) e Froehlich (2010) dão ênfase ao sistema remuneratório, assim como Pizzato (2010) questiona se as políticas remuneratórias das organizações estão preparadas para as exigências do modelo de competências.

## 2.2 O profissional de logística e suas competências

Atualmente, tem-se uma nova concepção do profissional de logística, assim, ele passou a ter uma visão mais globalizada, não ficando restrito ao seu elo da cadeia de suprimentos e sim enxergando a todos os participantes da cadeia. Cada vez mais o profissional precisa entender o seu papel nos negócios da empresa, a sua capacidade em gerar soluções e proporcionar o lucro para empresa (LUNA, 2011).

Apesar de todas as mudanças, no Brasil as empresas enfrentam dificuldades. Novas (2007) menciona que os setores ainda não são totalmente integrados, problemas financeiros e tecnológicos, dificuldades de parcerias entre empresas do setor e problema de infraestrutura. Neste contexto, Dias (2012) acrescenta o excesso de burocracia.

Frente a esta mudança da percepção sobre o profissional de logística, Nogueira (2012) menciona o perfil desse, no qual são necessárias competências como: trabalhar em equipe, proatividade, conhecimento de tecnologias, capacidade para vencer obstáculos e inteligência emocional. Desta forma, a competência constitui em desenvolver conhecimentos que gerem inovações na logística, em seus processos, na estrutura ou mesmo no serviço.

Neste contexto, Dawe (1998) estabelece as competências da logística:

- a) competências funcionais em atividades do subprocesso da logística;
- b) competências decorrentes da integração logística com os processos internos, o gerenciamento da matéria-prima, da produção e o gerenciamento da demanda;
- c) competências na cadeia de abastecimento, gerenciando compartilhadamente as atividades logísticas com os membros dos diversos canais e os fornecedores de serviços externos.

Já no âmbito acadêmico, Nogueira (2012) menciona que o número de cursos da área de logística esta aumentando, com finalidade de proporcionar competências aos profissionais da área e o MEC (2010) estabelece as diretrizes para o Curso de Tecnologia em Logística como

atuação na cadeia de suprimentos, atividades de gestão, visão sistêmica e estratégica, liderança e conhecimento das tecnologias.

### 3. Metodologia

A pesquisa foi de caráter descritivo com abordagem qualitativa nos moldes de um estudo de caso (VERGARA, 2009).

A escolha da transportadora como dos entrevistados foram por critério de acessibilidade (VERGARA, 2009). A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) conforme parecer 971899/2014 e foram observadas as indicações da Resolução 466/12.

A coleta de dados divide-se em duas etapas: A primeira foi à pesquisa documental de dados secundários da instituição na qual estão inseridos os objetos de estudo (LÜDKE; ANDRE, 1986). A segunda foi à entrevista com roteiro semiestruturado com 11 profissionais da empresa e todos leram e assinaram o Termo de Consentimento e Livre Esclarecido (TRIVIÑOS, 1987).

Por fim, a análise dos dados foi documental conforme delineado por Lükde e Andre (1986). E análise de conteúdo, de forma que as categorias de análise surgiram das falas dos entrevistados (BARDIN, 1977) de forma a responder ao objetivo de pesquisa.

### 4. Análise e discussão dos dados

A empresa pesquisada atua no transporte de cargas em geral. Fundada em 10 de abril de 1950, tem 61 profissionais. Possui frota própria, além de um cadastro de transportadores autônomos para terceirização. É informatizada, de forma que a matriz coordena as filiais. Atualmente, presta serviço em Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro.

O perfil dos entrevistados pode ser caracterizado como do sexo masculino, casado, com idade entre 31 a 35 anos. Com formação acadêmica diversa, profissionais com Ensino Médio Incompleto até Especialização, sendo multidisciplinar. A experiência na empresa é acima de 5 anos. Em relação aos cargos ocupados buscou obter a maior diversidade, de forma que foram pesquisados profissionais da área de gestão e de operação.

Inicia-se a apresentação da análise e discussão dos resultados com base na percepção dos profissionais da logística entrevistados sobre as competências profissionais. O conteúdo das respostas foram alinhados as componentes – cognitivo (CG), funcional (F), Comportamental (C), ética (E) e política (P) do modelo de competências profissionais de Paiva (2007).

A percepção dos profissionais pesquisados sobre o que é um profissional competente de forma geral, destaca-se duas categorias responsabilidade/assiduidade e aperfeiçoamento/qualificação.

Em relação à responsabilidade e assiduidade associam-se as componentes funcional, comportamental e ética (PAIVA, 2007). A seguir um relato para ilustrar:

...que cumpra suas obrigações e as orientações da empresa, que seja responsável com horário, assiduidade, que seja responsável com a segurança dos funcionários... muito importante a questão da segurança (E9).

Quanto à outra categoria destaca-se aperfeiçoamento e qualificação que esta ligada a componente cognitiva e comportamental (PAIVA, 2007). Essa categoria remete ao indivíduo, que segundo Bittencout e Barbosa (2010) desenvolve e aprende para se manter competente. Para Le Boterf (2003), este comportamento é uma ação para o desenvolvimento e formação de competências profissionais. A seguir a Tab 1. ilustra as respostas e as componentes do modelo.

Tabela 1. Competências gerais dos profissionais

| Respostas                    | Componente | Entrevistados                | Total |
|------------------------------|------------|------------------------------|-------|
| Responsabilidade/assiduidade | F, C, E    | E1, E3, E6, E7, E9, E10, E11 | 7     |
| Aperfeiçoamento/qualificação | C, CG      | E2, E5, E8                   | 3     |
| Respeito                     | C, E       | E4                           | 1     |

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre um profissional competente na área da logística surgiram duas vertentes com maior destaque e outras atividades desenvolvidas, como pode ser analisado na TAB 2.. A primeira reforça a necessidade de comprometimento e responsabilidade no exercício das suas funções – componentes F, C, E (PAIVA, 2007). Como pode ser observado no relato a seguir:

Então na área de Logística é uma área que exige muito estudo, dedicação e sempre ficar alerta a possíveis problemas que podem ocorrer E5.

A segunda associa-se a competência da integração logística elencada por Dawe (1998) e as componentes funcional e comportamental (PAIVA, 2007) e as diretrizes estabelecidas pelo Mec (2010) para o curso de Logística.



Na área da Logística, é aquele profissional que pensa no trajeto, no armazenamento, na operação do produto desde a sua origem até a sua entrega ao cliente (E1).

Tabela 2. Competências na área de logística

| Respostas                                | Componente | Entrevistados      | Total |
|--|------------|--------------------|-------|
| Comprometimento com a função             | F, C, E    | E3, E4, E5, E7, E9 | 05    |
| Integração logística                     | F, C       | E1, E5, E10, E11   | 04    |
| Aperfeiçoamento                          | C, CG      | E2                 | 01    |
| Organização                              | F          | E6                 | 01    |
| <i>Feeling</i> e técnica                 | F, CG, C   | E8                 | 01    |
| Experiência                              | F          | E9                 | 01    |
| Atendimento as necessidades dos clientes | C          | E11                | 01    |

Fonte: Dados da pesquisa

Quando existe a necessidade de aprender algo novo, são desenvolvidas ações diferentes pelos indivíduos. Busca de ajuda com o colega que está associada às componentes comportamento, ética e política (PAIVA, 2007). Desenvolve na prática que é o processo de mobilização pelo profissional na ação produtiva de um conjunto de saberes que formam as competências profissionais (PAIVA, 2007), no qual a ação é individual ou coletiva na realização do trabalho (RUAS, 2001; WITTORSKI, 2004). E outras que podem ser observados na Tab 3., a seguir:

Tabela 3. Ações realizadas pelos profissionais para aprender algo novo.

| Respostas                | Componentes | Entrevistados          | Total |
|--------------------------|-------------|------------------------|-------|
| Busca ajuda com o colega | C, E, P     | E1, E3, E5, E6, E7, E9 | 06    |
| Na prática               | F, C        | E4, E6, E8, E10        | 04    |
| Internet                 | C           | E1, E2, E9             | 03    |
| Outras instituições      | C           | E1, E3                 | 02    |

|                    |       |     |    |
|--------------------|-------|-----|----|
| Livros e apostilas | C, CG | E11 | 01 |
|--------------------|-------|-----|----|

Fonte: Dados da pesquisa

O relacionamento entre os entrevistado foi definido por todos como ótimo/bom com os colegas de profissão, com os colegas de setor, com os superiores e subordinados e com os clientes da empresa. A seguir um relato para ilustrar o relacionamento:

O mais amigável possível, temos a hora certa de brincar, a hora certa de falar sério, conversar, somos bem unidos (E5).

Para corroborar com o bom relacionamento a percepção da sua profissão é positiva, no qual destacam: os bons resultados alcançados, bom profissional, respeito, referência pelos colegas de trabalho, amizade, capacidade e responsável.

A seguir o conteúdo da respostas é associado ao modelo de gestão de competências de Paiva e Melo (2008).

As **ações dos indivíduos** para se tornarem competentes são diversas, mas com destaque para o comprometimento com a organização (por cinco entrevistados; E1, E3, E7, E9, E10), solução de problemas, (dois deles, E5, E6), atualização constante (dois, E7, E11), seguido por outras ações: informações nas mídias (E2), atenção as pessoas (E5), abertura para inovação (E9), respeito (E9) e humildade (E4).

O comprometimento com a organização esta associado à componente comportamental e ética. A solução de problemas alinha-se a componente funcional, no qual a competência e desenvolvida na ação produtiva do indivíduo (DADOY, 2004; PAIVA, 2007). E a atualização refere-se à componente comportamental e cognitiva (LE BOTERF, 2003; PAIVA, 2007). A seguir, pode ser observado nos relatos:

É se comprometer com o que você faz, né. Entregando o produto do cliente da melhor forma, como se fosse, como se você quisesse receber daquela maneira (E1).

Eu procuro tá sempre buscando melhorias, ... sempre estudando (E11)

A participação da **organização** no processo de gestão de competência é percebida de duas categorias: A primeira, 10 entrevistados mencionaram que existe participação da empresa com as seguintes ações: estrutura para realização das atividades (E1, E3, E7, E8, E9, E10,

E11) e orientações e treinamentos (E1, E2, E4, E6). A segunda categoria 01 entrevistado mencionou a falta de contribuição da empresa (E5).

... a firma fornece curso pra gente, a gente tem curso de arrumação de carga, curso de carregamento, de gerenciamento, então sempre quando a empresa pode ela tá, fornece esse tipo de curso pra gente (E11).

Apesar das ações dos indivíduos e das contribuições da empresa, 07 colaboradores relataram existir dificuldades no processo de gestão para a formação de competências profissionais. Entre as dificuldades destacam-se: falta de tempo (E1, E2), autonomia (E3, E5), constante mudanças (E8), falta de equipe qualificada (E11) e falta de formação (E9).

O ambiente da empresa é sempre é... ele sempre se modifica, nunca é a mesma coisa, principalmente na Logística, então sempre tem mudança, todo dia é um dia diferente (E8).

Apesar das dificuldades enfrentadas, existe participação tanto do indivíduo como da organização no processo de gestão de competências conforme sugerido por Dadoy (2004).

Dos profissionais pesquisados 05 profissionais não possuem curso superior. Os demais, 06 profissionais, afirmam que o **curso de graduação** auxiliou na formação, como pode ser apreciado na TAB 4.

Tabela 4. Gestão de competências. Atividades desenvolvidas pelas instituições de ensino.

| Respostas                  | Componentes | Entrevistados | Total |
|----------------------------|-------------|---------------|-------|
| Associar teoria e prática  | F, CG, C    | E2, E3, E8    | 03    |
| Diferencial para o mercado | F, C        | E2, E6        | 02    |
| Eficiência                 | F           | E3, E10       | 02    |
| Gestão                     | E, P        | E8            | 01    |
| Visão de empresa           | CG          | E1            | 01    |

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a associar a teoria com a prática, o Mec (1999) estabelece que a partir do conhecimento o indivíduo tem sua mobilização (LE BOTERF, 2003; PAIVA, 2007) que é

possível saber fazer e conseqüentemente saber ser competente. Já em relação ao diferencial para o mercado, eficiência, gestão e visão de empresa referem-se ao componente funcional (PAIVA, 2007) e ao processo de ação, na realização das atividades organizacionais (RUAS, 2001; WITTORSKI, 2004). Assim, o curso de graduação foi avaliado de forma positiva pelos profissionais. Os relatos a seguir ilustram a análise:

Muito excelente. Porque justamente passa um diferencial que a gente encontra no mercado... consegue colocar teoria e prática no dia a dia a gente consegue ver um diferencial e isso torna-se resultado pra empresa (E2).

Contribui. Contribui sim. É lógico que a prática é o que mais influencia, o curso é, imagino que seja 40%, e a prática, o mercado te ensina 60% (E8).

A participação dos profissionais nas **instituições coletivas** é pequena e a contribuição dessas instituições na gestão de competências profissionais é percebida como incipiente.

No conselho profissional apenas 01 é associado. Esse menciona a contribuição do conselho no oferta de curso de capacitação e atualização.

Em relação ao sindicato 02 participam e mencionam seus benefícios, outros 02 participam do sindicato Patronal e 07 mencionam não participar, pois não acreditam na sua contribuição, conforme pode ser observado no relato a seguir:

Eu, sinceramente... eu já entrei e... eu não sei nada de sindicato, sinceramente, não entendo, não uso o sindicato pra nada E7.

Quanto associação profissional 02 disseram participarem, mas não mencionaram como é a participação e a atuação da associação.

Em relação à participação do **Estado** não foi mencionado nenhuma contribuição além das legislações e regulamentações.

## 5. Considerações finais

No processo de formação de competências profissionais, as componentes com maior relevância foram: funcional, comportamental e cognitiva. Desta forma, o indivíduo detém o conhecimento, no qual com um comportamento de ação realiza uma atividade. Assim, o processo de mobilização da ação do indivíduo na organização é o desenvolvimento do “saber fazer” o que possibilita a formação das competências profissionais.

A gestão de competências pelo indivíduo esta voltada para ações na empresa, no qual cada indivíduo relata sua particularidade no processo de gestão de competências. O pode-se concluir, que o processo de gestão de competências é percebido e realizado pelo profissional de forma indivíduo ou coletiva e com processo diferentes.

A gestão de competências pela organização é voltada para orientações, treinamentos, estrutura para realização das atividades e investimento em tecnologias.

A percepção da gestão de competências pelas instituições coletivas é incipiente, e participação nessas instituições é pequena, sendo que 01 participa do conselho profissional, 02 participam do sindicato e 02 participam da associação profissional.

A gestão de competências pelo estado é exercida apenas pelas legislações na orientação da profissão.

Apesar dos diferentes atores exercerem sua gestão, as seguintes dificuldades são destacadas no processo de formação e gestão de competências: falta de tempo, falta autonomia, constantes mudanças e falta de equipe qualificada.

Das limitações, pode-se citar a opção pelo estudo de caso, o qual promoveu profundidade, mas não permite generalizações, o número de entrevistados, no entanto, não prejudicou as conclusões devido ao método utilizado - o critério de saturação. Frente aos achados e dessas limitações, sugere-se ampliar a pesquisa para outras empresas com características semelhantes e distintas, de forma a entender suas considerações, identificando aspectos que possam contribuir para a formação e desenvolvimento de competências profissionais dos colaboradores da logística e compreensão das ações que possam diminuir as dificuldades enfrentadas por esse profissional para se tornar competente.

## REFERENCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BITENCOURT, Claudia Cristina. BARBOSA, Allan. Claudius. Queiroz. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Claudia. Cristina. (org) **Gestão contemporânea de pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010. 444p. 239-269.

BRASIL, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 466**. Brasília: 2012

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. A new look at competent professional practice. In: **Journal of European Industrial Training**. V. 27, n. 7, p. 374-383, 2000.

DADOY, Mireille. As noções de competências e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. In: TOMASI, Antônio (Org.). **Da qualificação à competência pesando o século XXI**. 1ª Ed. Campinas. Editora Papirus, 2004. (p. 105-142)

DAWE, Richard L. **Estabelecendo competências logística global**. EUA. Instituto Fritz de Logística Global, 1998.

DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura**: armazenagem, operador logístico, gestão da via TI, multimodal / Marco Aurélio P. Dias. São Paulo: Atlas, 2012.  
Dubar 1997

FROEHLICH, Cristiane. O modelo de gestão de pessoas por competências. In: BITENCOURT, Claudia. Cristina. (org) **Gestão contemporânea de pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010. 444p. Texto complementar capítulo 4 CD RON

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, Joel Souza (org). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001. 130 p. p. 71-94.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2003.

LÜDKE, Menga. ANDRÉ, Marli. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUNA, R. A. **Perfil do Profissional de Logística**. Site da logística. Disponível em: <http://www.sitedalogistica.com.br/news/perfil-do-profissional-de-logistica/> 2011. Acesso em: 03/02/2014.

MEC. Ministério da Educação. In: Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares para educação profissional de nível técnico**. Brasília: MEC, 1999.

MEC. Ministério da Educação. In: Conselho Nacional de Educação. **Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia**. Brasília: MEC, 2010.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística Empresarial**: uma visão local com pensamento globalizado. São Paulo: Atlas, 2012.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de competências e a profissão docente** um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais. 2007. 278f. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008.

PIZZATO, Fábio. É possível pensar em remuneração por competência? In: BITENCOURT, Claudia. Cristina. (org) **Gestão contemporânea de pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 444p. Texto complementar capítulo 10 CD RON.

ROCHE, Janine. A dialética qualificação-competência: estado da questão. In: TOMASI, Antônio (Org.). **Da qualificação à competência pesando o século XXI**. 1ª Ed. Campinas. Editora Papirus, 2004. p. 75-92.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, Maria. Tereza. L.. OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. (Org) **Desenvolvimento de Competências Gerenciais**. São Paulo. Atlas, 2001. (p. 242-270).

TRIVIÑOS, Augusto. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10 edição. São Paulo. Editora Atlas, 2009. 88 p.

WITORSKI, Richard. Da fabricação das competências. TOMASI, Antônio (Org.). **Da qualificação à competência pesando o século XXI**. 1ª Ed. Campinas. Editora Papirus, 2004. p. 75-92.

\*Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) pelos apoios recebidos.

O autor Leandro Eduardo Vieira Barros é vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração – UFLA. A autora Carolina Vieira Volbert agradece ao fomento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – Campus São João del-Rei/MG.