

## **A gestão de pessoas com base na competência**

É importante discutir os conceitos necessários para que os colaboradores desenvolvam suas funções baseadas no conceito de competências essenciais

**Jorge de Paiva Campos**

Devido à relevância do tema, pode-se afirmar que a informação tornou-se para o profissional que atua em Gestão Estratégica de Recursos Humanos uma necessidade, um diferencial. Estima-se que haverá uma grande mudança no rumo dos negócios nos próximos anos devido a evolução tecnológica já ganha espaço em todos os tipos de empreendimentos. A busca pela melhor estratégia de mercado tem revolucionado antigos modelos de organização, sendo que alguns deles, ainda, se baseiam na mecanização e padronização concebida por ideólogos como Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915).

Esta nova ordem, onde é aplicado o conceito de competências essenciais, privilegia o fator humano em todos os processos de crescimento e desenvolvimento industrial e/ou comercial. É cada vez mais concorrido o caminho a ser percorrida pelos profissionais, quanto a formação desejada. Dentro de uma organização que pensa em manter-se atuante, a exigência é que haja um comprometimento integral de todos os indivíduos envolvidos no negócio da empresa. Neste cenário, não se trata apenas de dar atenção à força motriz que gera a riqueza imediata da empresa (máquinas e mercado de atuação) mas, sim, de criar elementos facilitadores para que aconteça a participação de todos os funcionários no processo de manutenção da empresa no patamar da liderança (pelo menos no seu nicho de atuação).

De acordo com Ruzzarin (2002, p. 14), este sucesso é alcançado quando usamos a engenhosidade humana como capacidade única e especial de criar soluções, arregimentar e organizar recursos para canalizar energias, visando transformar a realidade ao novo redor. Convém destacar que a valorização das pessoas irá fortalecer ainda mais o relacionamento com a empresa, principalmente quando elas próprias perceberem a motivação necessária para seu crescimento e desenvolvimento.

Notadamente, tal fato ocorre com frequência quando eles, os colaboradores, se sentirem membros efetivos da empresa e, de fato, perceberem que suas contribuições são significativas e decisórias em alguns processos. Por outro lado, os gestores devem dar-se conta que as pessoas são, de fato, depositárias do patrimônio intelectual da empresa bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio. (DUTRA, 2001, p. 26)

Esta capacidade e agilidade nada mais são do que a adequação da empresa às mudanças proporcionadas pelas disputas de mercado num mundo globalizado e, portanto, competitivo. Deste modo, o que se verifica é a consolidação da idéia sobre esta capacidade e agilidade de gerar riqueza que deve estar associada diretamente às características intangíveis da organização; dentre

elas se destacam a tecnologia empregada, o capital intelectual e a competência dos profissionais. Observe que tais recursos são diferentes dos ativos tradicionais.

O termo competência não é empregado somente na época atual; numa conversa narrada por Platão (428/27 a.C. - 347 a.C.), dá conta que Sócrates (470 - 399 a.C. apud Pauli, 1997), reconhecia a competência incontestável de Hipias em cálculo e na ciência do cálculo. Observa-se, então, que a utilização do termo competência e seu amplo significado já vinham sendo empregados para demonstrar um diferencial em diversos segmentos há muito tempo e, ainda, nos mais diversificados níveis de tratamento pessoal. Implementado e usualmente explorado no poder legislativo, é utilizado para designar funções no campo jurídico para atribuir poder a alguém para julgar questões dos mais variados tipos, tais como em Vara de Família, conflitos na Alçada Civil, no Fórum Trabalhista, no Fórum Criminal etc.

O que se sabe é que mesmo em 1970, época da adoção plena das ideologias tayloristas, as empresas já tinham o hábito de procurar desenvolver em seus funcionários as habilidades necessárias para o exercício de determinadas tarefas. Já mais recentemente, alguns autores fazem menção à meta-cognição e a atitudes relacionadas ao trabalho partindo da premissa que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas e atividades predefinidas. O ambiente produtivo resvala na competitividade e requer, dos atores envolvidos, uma dinâmica capaz de torná-los eficazes no desenvolvimento das suas funções.

Nota-se que a preocupação está em desassociar a competência do conceito de qualificação que, de certa forma, determina os requisitos associados à descrição de um cargo ou função. Não é recomendável que os profissionais fiquem presos à descrição de cada função a ser desempenhada ou a um processo metódico e burocrático. As empresas, de modo geral, adquiriram uma posição mutável devido à concorrência e, para manter-se em condições de competir nos mercados em que atuam, exigem-se profissionais que atendam perfis baseados em combinações de capacidades complexas e diversificados; logo, devem atender ao pressuposto da atuação multifuncional.

Isto significa incluir nas definições tradicionais de execução das suas tarefas diárias os resultados. Outro requisito atual para os gestores, dá conta que eles devem entender e colocar em prática os conceitos que representam as características de quem esta executando a tarefa, tais como as habilidades, atitudes, valores, orientações e comprometimentos. Na sua definição, Ruzarrin (2002, p. 25), afirma que as competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas. Incluem-se a esta definição o conhecimento, as habilidades e atitudes que viabilizam uma performance superior ao profissional, se comparada a quem desconhece e não pratica tal conceito.

A competência necessária às empresas pode ser definida como um saber agir responsável e válido que inclui, também, o saber mobilizar, integrar e transferir recursos tais como conhecimento, capacidades e habilidades, dentro

de um contexto profissional aos demais setores e colegas da organização. No quadro 1, abaixo, as atribuições de um dado conceito relacionadas aos atributos indicados como mecanismo necessário para a obtenção de êxito numa dada atividade.

Hierarquia das  
Necessidades  
Humanas



Quadro 2: Relação das competências com a estratégia



Fonte: Zaccarelli (2004).

Este círculo deve ser retro-alimentado numa situação favorável para a organização e para a elaboração das suas estratégias de atuação. Para que as competências possam ser formadas a partir dos recursos e das estratégias desenvolvidas pela empresa, é preciso um estudo sistêmico sobre o tema considerando os resultados desejáveis para o negócio. Uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. (HAMEL & PRAHALAD, 1997, p. 240),

Desta forma, espera-se adequar a empresa à competição pelas oportunidades de negócios e, como estratégia desta participação, considera-se que toda empresa precisa estar pronta e alinhada para gerir seu portfólio de recursos, sejam eles físicos, organizacionais ou humanos. Sobre esta situação, pode-se

supor que para identificar quais competências devem ser desenvolvidas é preciso indicar os responsáveis pela elaboração de políticas e estratégias, no caso os gestores, que precisam prever a ampla estrutura de oportunidades do futuro.

Afinal, prever as oportunidades, quais linhas de pesquisa e os investimentos necessários, são atribuições do cargo dos gestores. Entretanto, embora todas as competências essenciais sejam fonte de vantagem competitiva, nem todas as mutações advindas de modismos e/ou necessidades são competências. O quadro 3 indica a situação que merece destaque para o entendimento e aplicação do termo competência.

Quadro 3: Níveis de competências organizacionais

Competências essenciais	São as atividades mais elevadas, do nível corporativo, e indicadas como a chave para a sobrevivência da empresa; é ponto de partida para definir a política e a estratégia a ser adotada e implementada em toda empresa;
Competências distintas	São as atividades que os clientes reconhecem como elementos diferenciadores da concorrência, caracterizando assim, uma vantagem competitiva;
Competências das unidades de negócio	Caracterizam-se como as competências e atividades essenciais esperadas de cada unidade de negócios da empresa;
Competências de suporte	Atividade imprescindível na organização. É necessária para apoiar e desenvolver o leque de competências essenciais da organização;
Capacidades dinâmicas	Capacidade de se adaptar às suas competências desenvolvidas ao longo do tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a empresa.

Fonte: Elaboração própria (2007).

Como visto no quadro 3, os níveis de competências organizacionais devem ser desenvolvidos a partir do negócio da empresa; imaginar que uma competência pode ser desenvolvida de uma hora para outra baseada numa dada teoria ou num lampejo de inspiração é um erro. A experiência ou sucesso isolado de um departamento ou unidade da empresa pode ser o ponto de partida para entender e definir o core business. Em decorrência destas observações, deve-se lembrar que core business é o conjunto de produtos, segmentos de clientes e tecnologias, com os quais uma empresa pode obter e gerar maior vantagem competitiva, se comparada aos seus concorrentes mais próximos.

Destaca-se também o fato do core business reunir os produtos mais rentáveis que, na prática, tem mercado certo e são os grandes geradores de crescimento da empresa. Para identificá-los precisamente, a empresa deve elaborar um estudo de classificação por valor de venda. Os maiores valores normalmente

estão atrelados aos produtos de valor agregado elevado (de difícil imitação). Para identificar precisamente os valores mais elevados, indica-se a aplicação da Curva ABC.

No entanto, uma grande dificuldade para a correta definição do core business é encontrar o equilíbrio entre amplitude de atuação e foco. Algumas empresas têm cometido graves erros ao definir de maneira muito ampla suas competências e, conseqüentemente, seu core business. As organizações que obtiveram resultados favoráveis neste campo, na maior parte das vezes as de grande porte, procuram concentrar o foco de atuação entre três e cinco competências; não mais.

A tônica das organizações tem sido o aprimoramento constante dos seus processos internos juntamente com a modernização dos meios de produção; some-se a isto um controle mais acirrado e focado em objetivos plausíveis que, traduzido, deve ser entendido como lucro nas organizações que têm este propósito e em resultados tangíveis nas demais. Porém, sabe-se que não há desenvolvimento empresarial sem a contra-partida; ou seja, a adoção de um método coerente de gestão de pessoas. E isto está diretamente relacionado com competência e a busca de diferenciais competitivos e de mercado.

A condução para o crescimento pessoal não está atrelado somente aos resultados imediatos da organização. É conveniente envolver nesta operação a eficácia em atender aos Stakeholders (partes interessadas ou intervenientes), relacionados ou envolvidos indiretamente com o processo. Em outras palavras, é preciso estar atento para estabelecer um canal de comunicação com os clientes, pensar em melhorias na estrutura da organização, desenvolver inovações, estabelecer um ciclo de vida para os produtos e processos, aprender a utilizar o Kaizen (conceito de melhoria contínua adotado pelas empresas japonesas), e estabelecer uma estratégia clara de atuação para os negócios.

O papel do gestor neste novo milênio é facilitar o crescimento pessoal dos demais profissionais sem esquecer da sua própria capacitação. Como exemplo desta situação, que normalmente cria um viés desagradável para o gestor de recursos humanos, é o processo de implementação do programa de Gestão da Qualidade com vistas à Certificação de Sistemas. O gestor de RH é o profissional que busca no mercado os caminhos para a educação empresarial, propiciando aos funcionários os mecanismos e os meios para a capacitação; para esta empreitada, freqüentemente lança mão dos cursos, treinamentos, visitas técnicas a outras empresas (benchmarking), visitas às feiras e convenções, capacitação, indicação de novos métodos operacionais, etc., e, paradoxalmente, nem sempre não tem acesso às informações que foram passadas aos empregados e à empresa.

Esta situação vem à baila quando recebe a visita dos auditores (de segunda ou de terceira parte); é nesta ocasião que o problema vem à tona dando forma ao tamanho da necessidade e, por fim, do despreparo. E assim, o gestor de RH se vê refém dos profissionais das demais áreas da empresa que ajudou a capacitar por desconhecer os caminhos escolhidos para a busca de resultados.

Quando o assunto é desenvolvimento de novas técnicas e adoção de novos processos, os gestores de RH são os últimos a saber e os primeiros a tomar providências para que as decisões alcancem seus objetivos.

O desconhecimento de como são elaborados os procedimentos e/ou as instruções de trabalho, é apenas um sintoma desta situação. Se as organizações estão buscando uma aprendizagem organizacional (horizontal e vertical), é natural que o foco de gestão estratégica tome uma nova roupagem, recebendo o nome de gestão estratégica de pessoas. A preocupação anterior era com o posicionamento de mercado e o atendimento ao cliente. Agora, as competências agregadas ao fator humano indicam uma maior reflexão sobre as potencialidades inerentes a cada setor e deixa claro que existe um caminho seguro para a obtenção de ótimos resultados (na empresa e no mercado).

Em decorrência desta necessidade surgiram as universidades corporativas para suprir uma lacuna de competência, dada a velocidade de adaptação ao mercado em função da concorrência. Tal procedimento foi adotado por algumas empresas para justificar o investimento destinado à criação de uma estrutura de treinamento e desenvolvimento no próprio local de trabalho. Desta forma, as empresas chamam para si toda responsabilidade de capacitação do seu quadro funcional em razão das suas diretrizes. Entre as empresas que adotaram esta prática, destacam-se: Credicard S.A., Petrobrás, Sadia, Sebrae - SP, Renault do Brasil, banco do Brasil e Fundação Getúlio Vargas, dentre tantas outras, que estimulam o aprendiz a buscar o desenvolvimento de suas competências na própria organização.

O mercado tem oferecido ainda uma outra ferramenta para se obter êxito nesta empreitada; pessoas especializadas no desenvolvimento de algumas competências, utilizando-se de técnicas focadas em artes, esportes e outras vivências, incentivam o trabalho em equipe e o autodesenvolvimento. A fundamentação deste conceito esta na transferência de conhecimento, habilidade e atitudes, traduzidas por exemplos vivenciados que exigem sintonia entre o propósito e a capacitação para o exercício profissional; tal práxis exige, necessariamente, harmonia e interação.

Estas narrativas e/ou elementos apresentados por esportistas, artistas, pessoas com grande oratória, desenvoltura, sucesso profissional e também por palestristas profissionais, visam o equilíbrio e o bem-estar do participante fazendo analogias aos desafios e obstáculos vencidos fora do ambiente de trabalho, dando a entender que é possível lograr êxito em qualquer iniciativa programada previamente. A superação dos obstáculos, em qualquer ambiente, tem o intuito de influenciar os participantes, alertando-os sobre a importância do trabalho em equipe quanto ao alcance dos objetivos, a obtenção de sucesso nas atividades do dia-a-dia, que não tenham medo de errar e, ainda, que tenham iniciativa.

A partir destas informações, pode-se constatar as limitações de cada participante e direcionar o treinamento e/ou capacitação para a superação deste gap de competência ou de uma dada dificuldade. Paralelamente a isto,

dentro da organização, deve-se criar uma situação de expansão estrutural, para que os benefícios deste treinamento possam ser explorados de forma adequada. Exige-se, para o projeto lograr êxito, que estas mudanças devam começar por cima, com o apoio irrestrito da alta direção. Tudo parece muito simples mas, para que tal processo seja percebido neste aprendizado fica evidente a necessidade de uma ferramenta que identifique onde deve ser feito o investimento em capacitação dos colaboradores. Surge, então, o conceito de avaliação de desempenho humano.

Segundo Rhinow (2001, p. 4), o exercício sistemático de avaliação, contando com diversas dimensões como clientes e equipes além dos tradicionais gerentes, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidos. O primeiro passo para adquirir vantagem competitiva no mercado é saber avaliar as próprias competências para serem utilizadas em suas decisões estratégicas. Esta identificação leva a empresa a traçar melhores estratégias de investimento ou proteção para desenvolver e fortalecer suas habilidades e competências.

### **O que deve ser avaliado**

King et Col (2002, p. 38), sugere uma metodologia na avaliação de valor de uma dada competência. Para ele, este processo passa pela identificação de valor em 4 aspectos, a saber: caráter tácito, robustez, fixação e consenso. Sem estes preceitos qualquer competência passa de uma situação de conforto para a de vulnerabilidade. Para que uma competência tenha incorporado o caráter tácito ela deve possuir conhecimentos intuitivos, sem que haja registro de qualquer tipo de codificação. Há de se convir que as informações mais valiosas na empresa são, na sua grande maioria, de caráter tácito e o segredo em explorá-las pode se dar no momento da sua divulgação no ambiente de trabalho.

Este processo de disseminação e compartilhamento das idéias, dentro de cada setor, deve ocorrer de modo a fortalecer esta informação e também, como consequência, criar valor agregado a esta competência. Ser robusto em valor significa possuir competência não vulnerável às mudanças, tais como, tecnológicas, econômicas e políticas. Neste processo, a empresa deve dispor de um grupo coeso de gerentes, que estejam atualizados e bem informados sobre as mudanças e oportunidades que influenciam a sustentação das competências existentes.

Este grupo, se bem-organizado, é a base de informações para determinadas decisões à cerca de alterações de estratégias. Um constante monitoramento sobre as mudanças do mercado possibilita identificar as ameaças no modelo existente e propor novas alternativas em tempo real. A fixação de valor em uma competência tem a ver com a política de permanência da empresa em determinado nicho de mercado. Diz-se que uma competência tem boa fixação quando ela esta atrelada aos valores da empresa, tais como a missão, cultura, visão, política etc.

Já as competências ligadas ao conhecimento e habilidades dos funcionários, não podem ser consideradas como fixas. A saída de um funcionário, às vezes, significa a perda de parte de uma dada competência e, em alguns casos, dificulta a participação no mercado e o controle da situação. No ambiente concorrencial típico, isto é de disputas por espaços em um mercado com um dado potencial, a trajetória natural dos empresários inseridos neste cenário, que nunca se preocuparam em desenvolver suas competências, é no sentido de ações individuais.

Neste caso, as decisões são tomadas em condições de incerteza e a partir de escolhas estratégicas que em grande medida refletem as preferências, valores pessoais e expectativas dos principais dirigentes. Mas o ambiente competitivo é marcado também por forte interdependência, seja pela complementaridade, substituição de produtos, definição de novas estratégias, exigências de novos mercados, isto é, as ações devem considerar a reação dos concorrentes. Em situação de intensificação da concorrência em certos mercados, dispor de uma diretriz bem definida com o foco de atuação centrado nas competências, pode significar agregar maior poder de fogo para enfrentar os concorrentes.

No caso das grandes empresas, o movimento de acordos de cooperação e mesmo de fusões deve ser considerado na análise de novos mercados porque é bem ilustrativo a este respeito. Entretanto, no caso das pequenas empresas, para as quais existe maior fragilidade na disputa por espaços de mercado, recomenda-se maior atenção nas ações porque são isoladas. A dispersão das ações e o fato das escolhas estratégicas estarem nas mãos dos proprietários das pequenas empresas, entre outros fatores, dificultam a identificação das competências essenciais, tornando-as frágeis ante a concorrência.

Normalmente, o gestor de recursos humanos é o profissional que viabiliza o conhecimento e o desenvolvimento necessário para os funcionários e, também, para as empresas. Notadamente, ao propiciar tal desenvolvimento, acaba ficando à mercê dos mesmos profissionais que ajudou a capacitar. A razão deste gap de competência é atribuída ao fato de o gestor não dispor de tempo, capacitação e informações sobre os conteúdos ministrados. Prova disto é a pane geral que acontece no Departamento de RH quando ocorrem as auditorias (2ª ou 3ª parte), ocasião em que os gestores viram refém dos demais setores, por desconhecer os elementos norteadores de uma auditoria.

Os programas da qualidade com base nas normas da família ISO prevêm auditorias regularmente para validar a eficácia do sistema de gestão. Tal trabalho é executado com base na NBR ISO 19011:2002 - Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental. Outra norma, a NBR ISO 10015:2001 - Diretrizes para Treinamento, é parte integrante do sistema de gestão e utilizada para treinamento e capacitação dos colaboradores.

Esta iniciativa, capacitar e treinar adequadamente os funcionários, contribui para aumentar significativamente o capital intelectual da organização e também para demonstrar o comprometimento da organização com seus colaboradores, clientes, fornecedores e demais envolvidos (stakeholders). O

foco direcionado na capacitação pessoal dos colaboradores evidencia a ação pró-ativa organizacional e faz com que a empresa ganhe destaque no mercado.

A NBR ISO 10015:2001, sugere que as empresas devam desenvolver suas competências essenciais. A aplicação deste conceito permite direcionar o foco do treinamento e concentrar energias no que realmente é necessário alcançar. O gestor deve conhecer esta norma devido ao respaldo técnico que ela oferece no desenvolvimento das competências essenciais. O próximo passo, dimensionamento da Produtividade alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, se dá pelo entendimento dos graus de caráter tácito, robustez e fixação de cada uma das vertentes analisadas (inserção da marca, compras, produção, vendas, poder de inovação etc.). Feitas as devidas qualificações (modo horizontal), deve-se determinar o grau de cada uma (modo vertical) e analisar os possíveis desdobramentos. Em seguida, deve-se pesquisar e determinar o enquadramento ideal, partindo do posicionamento atual, e saber quais atributos estão alinhados aos perfis desejados para a empresa. (Quadro 4)

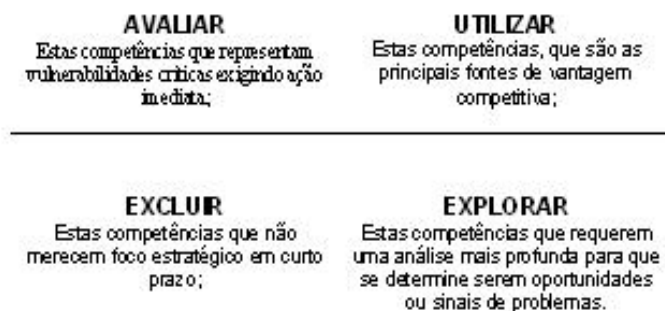
Quadro 4: Exemplo de avaliação das competências da organização

Elementos para análise	Competências necessárias para competir em nível global	Capacidade de renovação (jovens talentos)	Gerenciamento de risco do negócio
Vantagem competitiva	Alta	Moderada para Alta	Moderada
Comprometimento da gerência	Alta	Alta	Alta para moderada
Caráter tácito	Moderado	Moderada para Baixa	Baixo
Robustez	Alta	Alta	Baixa
Fixação da marca	Baixa para moderada	Baixa	Alta

Fonte: Elaboração própria (2007).

Analogamente, o modelo proposto por King et al (2002, p. 46) define de forma sucinta as possíveis estratégias a serem adotadas pela empresa, frente a difícil manutenção do alcance de vantagem competitiva. Para ele, o processo passa por quatro etapas: Avaliar, Utilizar, Excluir e Explorar. (Quadro 5)

## Quadro 5 - Competências organizacionais e abordagens gerenciais



Fonte: King et al (2002, p.46)

Considerando as informações descritas, é possível desenvolver um programa com base nas competências e obter melhorias substanciais no processo das empresas. O que resta verificar, nas empresas que buscam competitividade, é se cumprir o objetivo continuará sendo sinônimo de atingir os resultados. Esta situação merece a reflexão de todos os envolvidos com a capacitação de pessoas e, ainda, daqueles que buscam melhora no posicionamento estratégico do Brasil frente à concorrência mundial. Tudo ficaria mais fácil, em nível de seleção de pessoal, se dispuséssemos de uma política de formação de pessoas compatível com a necessidade atual em termos de formação de mão-de-obra.

Enfim, os profissionais de todos os níveis de formação (primeiro, segundo e terceiro graus), ainda são formados segundo o preceito tecnicista e, em especial, atrelados à pirâmide do desenvolvimento educacional criada por Benjamin S. Bloom et al (1971). Os níveis de conhecimento em questão são: conhecimento, compreensão e aplicação. Os demais níveis de aprendizagem desenvolvidos pelos autores, imprescindíveis para o desenvolvimento do conceito de competências essenciais, deverão ser desenvolvidos pelas organizações caso tenham interesse; são eles: poder de análise, síntese e avaliação.

O abismo criado entre a formação profissional e a necessidade das empresas, devido à competitividade internacional, esta cada vez maior e não há sinais de melhoria. Na prática, as empresas recebem vários candidatos e poucos, mas bem poucos mesmo, atendem aos requisitos de entrada para um teste ou para um período de experiência. Verifica-se que a escola formal não está atendendo a necessidade das empresas na mesma velocidade das inovações. Tal fato leva as organizações a preparar sua mão-de-obra a um custo relativamente elevado, devido à pressa e a necessidade.

Isto justifica, pelo menos em parte, a demora para uma resposta rápida ao mercado quando o assunto é produção, inovação, mercado global e competitividade. O ciclo de vida do produto, desenvolvido por Alfred P. Sloan Jr. (1875 - 1966), diminuiu substancialmente suas fases de desenvolvimento

devido a este mesmo fator: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Se as organizações estão buscando uma aprendizagem organizacional (horizontal e vertical), é aceitável que o foco desta gestão estratégica adquira uma nova roupagem, recebendo o nome de gestão estratégica de pessoas. A preocupação anterior era com o posicionamento de mercado e atendimento ao cliente. Agora, as competências agregadas ao fator humano indicam uma maior reflexão sobre as potencialidades inerentes a cada setor e deixa claro que existe um caminho para a obtenção de bons resultados na empresa e no mercado. Resta, no entanto, ter à mão a competência necessária.

### **Bibliografia consultada**

BATERMAN, Thomas S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo, Atlas, 1998.

BRANDÃO, Hugo P. e GUIMARÃES, Tomás de A . Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo, RAE, v. 41, nº 1, p. 8, 2001.

BLOOM, Benjamin S.; HASTING, J. Thomas e MADANS, George F. Manual de Avaliação Formativa e Somativa do Aprendizado Escolar. São Paulo, Pioneira, 1971.

DAÓLIO, Luiz Carlos. O que são competências. Endereço eletrônico: [www.tgtreinamento.com.br](http://www.tgtreinamento.com.br).

GUIMARÃES, Sebastião. Diretrizes para Treinamento. Disponível em: [www.tgtreinamento.com.br](http://www.tgtreinamento.com.br)

DUTRA, Joel et al. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo, Editora Gente, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. Gestão por competências - uma opção para tornar as empresas mais competitivas. 2004. Endereço eletrônico: <http://terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t1999125.html>.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

KING, Adelaide W. et al. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. São Paulo, RAE, v. 42, nº 1, p. 36-49. 2002.

MAXIMILIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. 5ªed. São Paulo. Atlas, 2000.

MOURA, José Aristides A. Os frutos da qualidade: a experiência da Xerox do Brasil. São Paulo, Makron Books, 1993.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

RHINOW, Guilherme. Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas. ERA Light, v. 8, nº 1, p. 2 - 7, Jan/Mar 2001.

RUZZARIN, Ricardo. Gestão por competências: indo além da teoria. Porto Alegre. Sebrae/RS, 2002.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração Científica. São Paulo, Atlas, 1990.

ZACCARELLI, Sérgio B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo, Saraiva, 2004.

*Jorge de Paiva Campos é consultor credenciado para o Programa Rumo à ISO do Sebrae-SP*