Avaliação de competências para gestão de pessoas: um estudo exploratório

Richard José da Silva Flink (UNIMEP) advance@advanceassessoria.com.br

Rosangela Maria Vanalle (UNIMEP) rvanalle@unimep.br

Resumo

A busca da vantagem competitiva tem se tornado cada vez mais comum nas organizações através da adoção de um modelo de gestão baseado em competências. Empresas como Wal-Mart, Fedex, Motorola, Sony e GAP trabalham com esse tipo de estrutura. A grande dificuldade está na identificação e avaliação, na prática, dessas competências.
Este artigo apresenta um levantamento das técnicas/métodos utilizados pelas empresas para avaliação de competências visando uma melhor gestão de pessoas. O estudo foi realizado pesquisando-se 31 empresas nacionais e multinacionais. Utilizou-se a técnica survey, uma vez que se pretendeu apenas mapear as técnicas/métodos utilizados.
Os resultados mostraram uma discrepância entre a literatura e os dados conseguidos, além de demonstrar que 20% das empresas não utilizam nenhuma técnica daquelas pesquisadas.
Concluiu-se que não há uma preferência específica por um método específico e que na maioria dos casos as companhias utilizam no mínimo duas técnicas/métodos para avaliação de competências ou ainda, um conjunto delas.
Existe a necessidade de se aprofundar mais o estudo para verificar o alto índice de empresas que ainda não usam nenhum método ou técnica de avaliação para identificação de competências (20%), bem como em se avaliar um número maior de empresas.
Palavras Chaves: Competências; Avaliação de Competências; Gestão de Competências.

1. Introdução

A busca da vantagem competitiva tem se tornado cada vez mais comum nas organizações, através da adoção de um modelo de gestão baseado em competências. Empresas como Wal-Mart, Fedex, Motorola, Sony e GAP trabalham com esse tipo de estrutura (RUAS, 2003).

Destaca-se o conceito de vantagem competitiva desenvolvido por Porter (1980): uma empresa obtém vantagem competitiva quando o valor de sua marca é maior do que o capital investido em seus ativos.

Embora haja consenso sobre a importância das competências para a construção da vantagem competitiva, muitas empresas encontram grande dificuldade para identificar e avaliar na prática essas competências (KING, 2002).

Porém, se desejamos ter metas de treinamento e esforços de desenvolvimento em competências, tomando-se àquelas que estejam mais fracas do que as desejadas, por exemplo, necessitamos uma maneira de avaliar as competências do indivíduo, que sejam válidas, confiáveis e relativamente fáceis de administrar (PARRY, 1998).

A avaliação de competências teve início com McClelland (1973), onde o mesmo argumentou que uma avaliação de competências deveria ser desenvolvida como alternativa aos testes de inteligência do tipo acadêmico, os quais falham em mostrar o sucesso do desempenho, especialmente em executivos os quais ocupam posições de alto nível.

Este artigo apresenta um levantamento das técnicas/métodos utilizados pelas empresas para avaliação de competências visando uma melhor gestão de pessoas. O estudo foi realizado pesquisando-se 31 empresas nacionais e multinacionais. Utilizou-se a técnica *survey*, uma vez que se pretendeu apenas mapear as técnicas/métodos utilizados.

2. Gestão de Pessoas

O primeiro marco de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoal aconteceu com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, quando se definiram alguns princípios para a gestão de pessoas e contratualização das relações empregatícias. A espinha dorsal desse modelo era a definição do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho. Ainda nesta fase, observa-se o chamado treinamento "*on the job*" e mais adiante, na década de 30, programas mais estruturados de treinamento com o *Training Within Industry* (TWI). Nessa fase a função crítica é a produção.

As etapas seguintes a esse cenário foram: a abordagem sociotécnica, na década de 60, visando buscar uma solução ótima numa visão de sistema integrado, atribuindo-se grande importância aos grupos semi-autônomos, os integrantes são qualificados profissionalmente por meio de treinamento e o sistema de remuneração é vinculado aos resultados obtidos pelo grupo. Nos anos 80 o modelo japonês entrou na pauta das discussões não só acadêmicas, mas principalmente empresariais. As principais características desse modelo são o funcionamento em grupos de trabalho, organização das chamadas atividades de pequenos grupos (*small group activities*), racionalização dos processos de trabalho e utilização, no cotidiano, do conhecimento do operário.

Na etapa seguinte chamada de gestão estratégica de recursos humanos, dá-se importância ao desenvolvimento de trabalhos em equipe, à gestão da cultura para o sucesso organizacional e políticas de gestão de pessoas integradas às estratégicas de negócio (FLEURY, 2000).

Finalmente na década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competências como base do modelo para se gerenciar pessoas.

No entanto, o que se observa em pesquisas realizadas é que a mudança no nome de administração de recursos humanos para gestão de pessoas não tem sido acompanhada de alterações nos processos práticos da área. A diferença entre as duas definições não é apenas semântica. A administração de recursos humanos, como é encontrada nos textos, significa um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. A administração de recursos humanos não diferencia o recurso humano dos demais recursos. Ela ignora as relações essencialmente humanas, as interações que ocorrem entre as pessoas, grupos e organizações. A gestão de pessoas, além de considerar a importância dos mecanismos de gestão (instrumentos, processos e práticas de gestão), resgata outras dimensões (poder, conflito e cooperação), além dos aspectos sociais, ideológicos e comportamentais de ação que influenciam nas lógicas de ação das pessoas. (FISCHER, 1998).

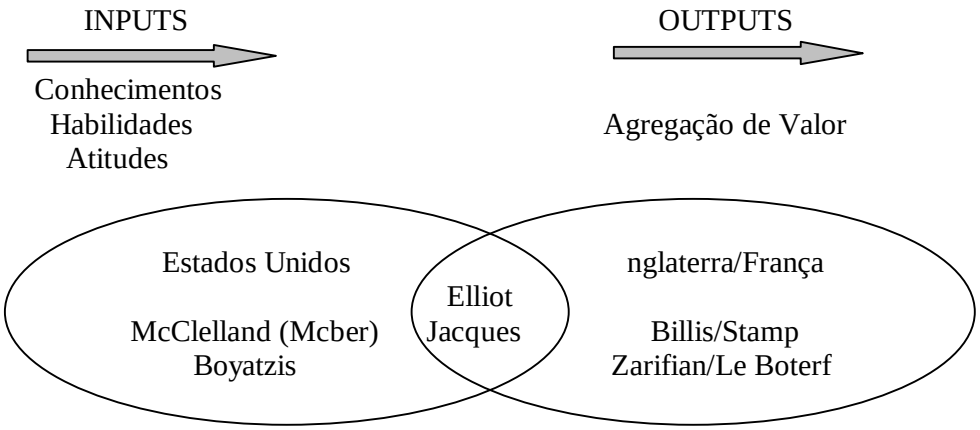
3. Competências

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função (competências funcionais e individuais) (FLEURY, 2000).

Na literatura, o tema competência é destacado nos seguintes aspectos relacionados ao conceito: em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, ou seja, relacionado ao indivíduo (BOYATZIS, 1982 ZARIFIAN, 1996; DUTRA, 1998; MCLAGAN, 1998; e PARRY, 1998); em relação aos aspectos de grupos e da organização (PRAHALAD, 1990; FLEURY, 2000 e KNG, 2002).

De todo modo, no ambiente do trabalho, competência vem assumindo diversos significados, de um lado ligados mais às características das pessoas, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (variáveis de input) e por outro, mais ligados aos resultados (variáveis de output) (MCLAGAN, 1998).

Uma mistura dos dois casos parece ser mais adequada, ou seja, as características da pessoa e os resultados que ela entrega (MCLAGAN, 1998; PARRY, 1996).



Fonte: Dutra (2004).

Figura – Conceitos sobre competência.

Mais recentemente, organizações que têm decidido adotar uma estrutura baseada em um modelo de competências reconhecem que ele deve incluir as competências requeridas para um trabalho específico baseada em um modelo de competências com uma arquitetura formada por três componentes: competências principais (essenciais); competências funcionais (ou grupos) e competências específicas do trabalho (ou tarefas) (RUAS, 2001; NEWSOME, 2002) (ver figura 01).

O conceito de competência organizacional (essenciais) tem suas origens na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*). Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos (DUTRA, 2004).

Dessa forma, é através desse portfólio que se cria vantagens competitivas (KROGH, 1995).

A perspectiva de competência não é recente, tendo seu histórico em diversos trabalhos, com destaques para Penrose (1959) e Ansoff (1965).

A origem da VBR vem dos estudos da estratégia organizacional apresentada inicialmente nos trabalhos Selznick (1957), Penrose (1959) e Chandler (1962), baseando-se na influencia dos fatores internos das empresas nos seus resultados (FOSS, 1998; TEECE, 1997; AMIT 1993).

Dimensões Organizacionais da Competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência,	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. Ë o caso das competências gerenciais.

Tabela 01: Dimensões organizacionais da competência (RUAS, 2001).

A moderna visão baseada em recursos tem como principais iniciadores Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984) (FOSS, 1998).

Dentro dessa abordagem, a vantagem competitiva se dá através da existência de superiores fatores de produção, chegando-se assim, a superiores níveis de eficiência (PETERAF, 1993; AMIT, 1993; BARNEY, 1991; HENDERSON, 1994; COLLIS, 1995).

Dessa forma, as organizações dotadas de fatores superiores de produção obtêm um melhor desempenho competitivo, menos pela participação em investimentos que impedem a entrada de competidores e possibilitam a demanda de preços altos (abordagem proveniente da organização industrial, cujo maior ícone é Porter (1980)) e mais por comercializarem produtos e serviços a custos menores ou com maior qualidade (TEECE, 1997; WILLIAMSON, 1991).

Esses superiores fatores de produção que constituem fonte de diferenciação de eficiência e eficácia organizacional, que regulam o desempenho competitivo das firmas, são denominados recursos, capacidades e competências organizacionais.

Recursos organizacionais são um conjunto de fatores disponíveis ou ativos que a empresa possui e controla (AMIT, 1993; SCHOEMAKER, 1999).

Recursos organizacionais podem ser de três espécies: físicos (plantas de produção e equipamentos), humanos (equipes de trabalho) e organizacionais (cultura e reputação) (BARNEY, 1991).

4. Avaliação de Competências

A avaliação de competências teve início com McClelland (1973), onde o mesmo argumentou que uma avaliação de competências deveria ser desenvolvida como alternativa aos testes de inteligência tipo acadêmico, os quais falham em mostrar o sucesso do desempenho, especialmente em posições de executivos de alto nível.

Assim, dentre as técnicas/métodos mais antigas, além da desenvolvida por McClelland (1973), denominada Entrevista de Eventos Comportamentais, estão os Jogos de Empresas, *Assessment Centers*, Testes Psicológicos, Métodos Comportamentais, Dinâmicas de Grupo, Análise curricular, Avaliação de Competências de Equipes e a Observação Direta do Trabalho.

Mais recentemente desenvolveu-se outras técnicas/métodos de avaliação de competências, tais como Avaliação 360º, Entrevista por Competência, Entrevista de Incidentes Críticos, *Repertory Grid*, Apresentação Individual e Multimídia Interativa, sendo que os mais utilizados, independentemente da época do seu desenvolvimento são: Avaliação 360º, Multimídia Interativa, *Focus Groups*, Entrevista por Competências *e Assessment Center* (ARCE, (1998), MARIN (1999), PATAKI (2002)).

4.1 Descrição das Técnicas/Métodos de Avaliação

Dentre as técnicas/métodos, encontra-se cerca de 15 na literatura, descritas a seguir.

Entrevista de Eventos Comportamentais: consiste em descobrir quais as competências diferenciadas encontram-se entre dois grupos de pessoas com incumbências de trabalho. O primeiro grupo é aquele conhecido como excepcional e o segundo, como normal ou menos capacitado. As competências são levantadas pelas entrevistas com os participantes dos dois grupos. Assim, as competências são definidas e então redefinidas para melhorar o grau o qual elas se distinguem entre os dois grupos num trabalho particular. Se uma competência é encontrada para diferenciar esses dois grupos através de amostras de executivos, ela torna-se parte do dicionário de competências padronizadas. (MCCLELLAND (1998); SPENCER (1993); DANIELS (2001)).

Assessment Centers: consiste em conseguir mostras de comportamentos reais a partir de diferentes provas desenhadas *ad hoc* para cada competência. Com isso se consegue múltiplos dados que se complementam e que corrigem possíveis desvios nos comportamentos observáveis (DULEWICZ (1989); THOMPSON (1996); ARCE (1998); SÁENZ (1999)).

Entrevista por competência: consiste em entrevistar o indivíduo, avaliando situações reais pelas quais ele passou. (THOMPSON (1996); PARRY (1996); (REIS (2003)).

Métodos Comportamentais: consiste em determinar os comportamentos observáveis dos indivíduos através do preenchimento de questionários específicos. Os dois métodos mais conhecidos são os baseados na teoria DISC de William Moulton Marston, desenvolvidos a partir da teoria de Carl Jung (WHITE (2000); BONNSTETTER (1997)).

***Avaliação 360º*:** envolve conseguir *feedback* via questionários respondidos pelo superior imediato, pares, subordinados e clientes (ambos, internos e externos). Freqüentemente envolve também uma auto-avaliação. Os questionários são compilados (usando-se escala de Likert) e comparados com o de auto-avaliação, retirando-se daí as competências do indivíduo (GUINN, 1996; JACKSON, 2002; EICHINGER, 2005).

Entrevista de incidentes críticos consiste em um grupo de pessoas experientes no assunto perguntar aos ocupantes das funções atuais que situações e dificuldades têm passado e o que pensaram, fizeram, sentiram e que decisão tomaram a respeito do ocorrido. Visa identificar as habilidades ou atributos chaves do trabalho que são diferenciados entre sucesso e falha nas horas críticas. O incidente crítico significa uma ocorrência não comum ocorrida no passado onde o sucesso ou insucesso alcançado tenha tido um impacto significante na performance do indivíduo no trabalho. (BROPHY (2002); MCLAGAN (1998); PARRY (1996); MCLAGAN (1998)).

Observação direta do trabalho: através da observação da pessoa que faz o trabalho, anota-se os resultados e o que ela faz para consegui-los. Registra-se todas as tarefas, resultados, conhecimentos, as habilidades e atitudes que demonstra o indivíduo avaliado. Foca-se os melhores resultados (PARRY (1996); DUBOIS (1993); BROWN (1997); MCLAGAN (1998)).

Repertory Grid: consiste em uma técnica de entrevista estruturada conduzida por uma pessoa experiente para descobrir o que faz uma pessoa ser mais efetiva do que a outra em diferentes aspectos do trabalho. É utilizada para identificar as habilidades ou atributos do trabalho que são diferenciados entre um desempenho efetivo e menos efetivo (BROPHY (2002); DULEWICZ (1989)).

Testes psicológicos: consiste na avaliação dos descritores da personalidade e demonstradores de qualidades através da aplicação de questionários padronizados. Avalia aspectos cognitivos dos indivíduos ou traços e características da personalidade. THOMPSON (1996);GALLENO (2000); WHEELER (2001); SILVA (2003); PARRY (1998)).

Dinâmica de grupo: através da observação de um grupo de pessoas interagindo entre si e discutindo sobre um tema previamente preparado, verifica-se o trabalho em equipe, liderança, argumentação, sensibilidade, inteligência prática e capacidade de escuta. GALLENO (2000).

Apresentação individual: consiste em dar ao avaliado um certo tema para ser preparado em 30 minutos e apresentado em um auditório, permitindo avaliar competências específicas. GALLENO (2000).

Análise curricular: através da análise do currículo individual, busca-se eventos que possam demonstrar as competências do indivíduo SILVA (2003);GOODSTEIN (1998).

Avaliação de competências de equipes: avaliação de papeis ou competências necessárias para que uma equipe tenha sucesso através de questionários desenvolvidos especificamente para essa análise (BELBIN (1981); BELBIN (1993); HELLER (2000); MARGERISON (1996); PARKER (1990)).

Multimídia interativa: através da observação de uma serie de episódios em vídeos, o indivíduo responde a uma série de situações e as competências são descobertas baseado em suas respostas. PARRY (1998).

Jogos de Empresas/Negócios: consiste em um exercício seqüencial de tomada de decisões, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas. Um dos pressupostos básicos dos jogos de empresas é que estes devem reproduzir os principais desafios da gestão empresarial. Permite que os avaliadores acompanhem os resultados das decisões por vários períodos, possibilitando a verificação de seus efeitos, progressivamente, no curto e longo prazo da empresa. GOLDSCHMIDT (1977).

5. Métodos e Técnicas de Pesquisa

Para se efetuar o levantamento das técnicas/métodos utilizado pelas empresas para avaliação de competências, utilizou-se da técnica *survey*, uma vez que se pretendeu apenas mapear as técnicas/métodos utilizados. Podemos citar que, dentro da finalidade geral de caracterização da Engenharia de Produção, a técnica *survey* está entre as mais utilizadas (FILIPPINI 1997; BERTO, 2000).

A pesquisa é do tipo exploratória, uma vez que o objetivo desse estudo é o ganho de dados preliminares em um determinado tópico, que no caso são as técnicas/métodos de avaliação de competências, provendo uma base para *survey* mais aprofundadas (FORZA, 2001).

Foram enviados 91 questionários por *e-mail*, direcionados à Diretoria Geral, Diretoria Administrativa, Gerências de Recursos Humanos e Supervisão de Recursos Humanos das empresas, dependendo do contato que se tinha na empresa, dos quais retornaram 31 respondidos, os quais foram os utilizados para essa pesquisa. O questionário foi composto das 15 técnicas/métodos na seção anterior, perguntando-se quais deles eram utilizadas pelas empresas.

Esse resultado de 34 % de questionários retornados condiz com os estudos de Boyer (2002), onde se demonstrou que para *surveys* enviadas por correio eletrônico produz-se um índice de retorno de 30% a 40%, aproximadamente.

O estudo foi realizado pesquisando-se 31 empresas nacionais e multinacionais, através do envio por e-mail de questionário contendo as 15 técnicas/métodos de avaliação de competências mais utilizados, segundo a literatura e apresentados no item 3.1. Os resultados das pesquisas do tipo *survey* efetuadas eletronicamente são comparáveis às impressas, mas normalmente àquelas apresentam um custo mais baixo e menos perda de respostas que estas, podendo apresentar maior flexibilidade que podem oferecer maior capabilidades aos pesquisadores (BOYER, 2002).

O tamanho da amostra foi considerado do tipo não essencial, para o estudo, sendo amostragem não probabilística em uma determinada área, seguindo a classificação de Forza (2001).

A região escolhida foi a de Sorocaba, SP (considerando-se empresas localizadas num raio máximo de 90 km de distância), escolhidas no banco de dados do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP, regional Sorocaba.

6. Resultados e Discussão

O perfil da amostra das 31 empresas pesquisadas foi composta por 45% de empresas consideradas nacionais e 55% de empresas estrangeiras.

Destas 31 empresas analisadas, 9 responderam não utilizar técnica/método para avaliar competências, mas estão estudando a implantação de gestão por competências.

Em relação às empresas que utilizam avaliação, os resultados obtidos pela pesquisa demonstram que as técnicas/métodos mais utilizados pelas empresas para avaliação de competências são: Análise Curricular, Observação Direta do Trabalho, Dinâmica de Grupo e Métodos Comportamentais, com 15,5%, 14,3%, 13,1% e 11.9% respectivamente. (figura 02). Esse resultado demonstra que há um conservadorismo das empresas na avaliação de competências, uma vez que se opta por técnicas/métodos mais antigas de avaliação, inclusive não desenvolvida especificamente para avaliar competências. Por exemplo, a análise curricular, que aparece com 15.5% e em primeiro lugar na pesquisa é uma técnica/método desenvolvida inicialmente para avaliação de experiência. As outras técnicas/métodos que se seguem não aparecem como os mais recentemente desenvolvidos e utilizados.

Um outro resultado interessante foi que a técnica/método denominada Avaliação 360° foi apontada com sendo utilizada por apenas 6% das empresas respondentes. Esperava-se um número relativamente maior, pois a mesma passou a ser uma prática constante em empresas de todo o mundo, sendo que foi na década de 90 (século XX) que se intensificaram as experiências e as pesquisas relativas a ela (REIS, 2000).

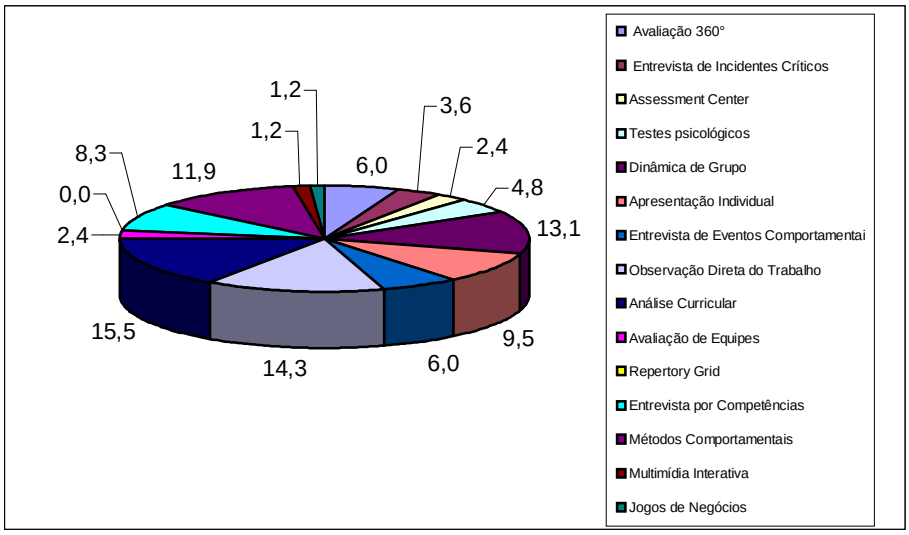


Figura 02: Técnicas/métodos de avaliação e competências

Também se detectou que as empresas apostam em mais de uma técnica/método de avaliação de competências em seus modelos de gestão. Por exemplo, há empresa que utiliza até 9 técnicas/métodos para avaliar competências. Apenas 5 delas declaram utilizar-se de somente uma técnica/método de avaliação. E 9 delas utiliza 4 ou mais técnicas/métodos para avaliação de competências. Esse resultado condiz com a pesquisa de Daniels (2001), onde 63% das empresas pesquisadas afirmaram utilizar multi-métodos de avaliação de competências.

Além disso, parece haver preferência das empresas em utilizarem diferentes técnicas/métodos de avaliação para diferentes objetivos. Numa pesquisa realizada por Thompson (1996), este concluiu que, enquanto 88% das empresas preferem utilizar a técnica/método Entrevista por Competências para o processo de recrutamento e seleção, apenas 18% preferem utilizá-la para planos de sucessão, por exemplo.

Essa informação obtida por Thompson pode estar sendo refletida nessa pesquisa, onde a maioria das empresas pesquisadas (87%) afirmou utilizar mais de uma técnica/método de avaliação de competência, talvez pelo mesmo motivo de utilizar técnicas diferentes para diferentes propósitos, embora isso mereça um novo estudo.

7. Considerações Finais

Apesar da amostra ser relativamente pequena e, portanto não probabilística, foi possível cumprir as expectativas desse estudo, com a apresentação de dados referentes às técnicas/métodos utilizados pelas empresas para avaliação de competências.

As empresas podem utilizá-los como *benchmark* para suas ações sobre avaliação de competências, observando a tendência do mercado sobre quais técnicas/métodos se deve usar, levando-se em consideração que 29% das empresas pesquisadas ainda não utiliza nenhuma delas.

Lembramos que empresas bem sucedidas utilizam para avaliação de competências a Avaliação 360º, Multimídia Interativa, *Focus Groups*, Entrevista por Competências *e Assessment Center* (ARCE, (1998), MARIN (1999), PATAKI (2002)).

Essas informações não foram compatíveis com os resultados da pesquisa, chamando-se a atenção, uma vez que são métodos mais recentes e portanto, mais atualizados.

Há necessidade de outros estudos referentes ao tema, uma vez que notamos uma ampla dificuldade entre os respondentes sobre o conceito de competência, ratificando as afirmações de Herranz, (1999), que "o conceito de competências ainda é divergente em certas ocasiões e errôneo em outras".

Portanto, sugerimos estudos voltados a se pesquisar populações maiores para se poder generalizar os dados encontrados visando dar subsídios às empresas sobre a utilização de técnicas/métodos mais adequados para se avaliar competências, bem como analisar os motivos que levam as empresas a utilizarem-se das técnicas/métodos por elas empregados.

Referências

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. *Strategic Assets and Oprganizational Rent*. Strategic Management Journal, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. Free Press, New York, NY, 1965.

ARCE, C. *Competencias. Contribuición a la Creación de Valor a Través del Conocimiento*. Training & Development Digest, 10, 46-52, 1998.

BARNEY, J. B. *Firm Resource and Sustained Competitive Advantages*. Journal of Management, v. 17, p. 99-120, 1991

BELBIN, R. M. *Management Teams*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1981

BELBIN, R. M. *Team roles at work*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993

BERTO, R. M. V.; NAKANO, D. N. *A Produção Científica nos Anais do encontro Nacional de engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa*. Revista Produção, vol. 9, n. 2, 2000.

BONNSTETTER, B. J.; SUITER, J.; WIDRICK, R. *The Universal Language DISC Reference Manual* Publisher: Target Training International, Ltd., 2001

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1892.

BOYER, K. K.; OLSON, J. R.; CALANTANE, R. J.; JACKSON, E. C. *Print Versus Electronic Surveys: a Comparison of Two Data Collection Methodologies*. Journal of Operations Management, vol. 20, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Constructo?* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar., 2001.

BROPHY, M.; KIELY, T. *Competences: a New Sector*. Journal of European Industrial Training, 2002.

BROWN, S. M.; SEIDNER, C. J. *Evaluating Corporate Trading: Models and Issues*. Kluwer Academic Publishers, Boston, 1997.

CARROLL, A; McCrackin, J. *The competent use of competency-based strategies for selection and development*. Performance Improvement Quarterly, Vol. 11, number 3. Learning Systems Institute. Florida State University. 1997.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. *Competing on Resources: Strategic in the 1990's*. Harvard Business Review, v. 24; p. 118-128, 1995.

DANIELS, D. R.; ERICKSON, M. L.; DALIK, A. *Here to Stay: Taking competencies to the next level*. World at Work Journal, First Quarter, 2001.

DELEWICZ, V. *Assessment Centres as the Route to Competence*. Personnel Management, nov, vol. 21, n. 11, 1989.

DUBOIS, D. D. *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. HRD Press, Inc, 1993.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; SILVA, J. *Gestão de Pessoas por Competência*. In: Anais do ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

FELIPPINI, R. *Operations Management Research: Some Reflections on Evolution, Models and Empirical Studies in OM.* . International Journal of Operations & Production Management, vol. 17, n. 7, 1997.

FISCHER, A. *A constituição do modelo competitivo de fgestao de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (doutorado em Administração). Departamento de Administração. FEA-USP. São Paulo. 1998.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresarias e Formação de Competências. Um Quebra–Cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas. 2000.

FORZA, C. *Survey Research in Operations Management: a Process-Based Perspective.* International Journal of Operations & Production Management, vol. 22, n. 2, 2002.

FOSS, N. J. *The Resource Based Perspective: an Assessment and Diagnosis of Problems*. Scandinavian Journal of Management, v.14, p. 133-149, 1998.

GALLEGO, M. *Gestión Humana Basada en Competencias – Contribución Efectiva al Logro de Los Objetivos Organizacionales*. Revista Universidad EAFIT, Jul – Set, 2000.

GOLDSCHMIDT, P. C. *Simulação e Jogo de Empresas.* Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.17, n.3, p.43-46, mai./jun. 1977.

GOODSTEIN, L. D. DAVIDSON, A. D. *Hiring the "Right Stuff": Using Competency-Based Selection*. Compensation & Benefits Management; Summer, 1998.

HELLER, R. *Como gerenciar equipes*. São Paulo: Publifolha. 2000.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. *Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research*. Strategic Management Journal , v. 24, p. 63-84, 1994.

HERRANZ, A.S. ; VEGA, R. DE LA. *Las Competências: Pasado y Presente*. Capital Humano. 1999

INTAGLIATA, J.; ULRICH, D.; SMALLWOOOD, N. *Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results*. Human Resource Planning, 2000.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZETHAM, C. *Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária*. RAE, v. 42, n. 1, 2002.

KROGH, G. V.; ROOS, J. *A perspective on knowledge, competence and strategy.* Personnel Review, v. 24, n. 3. pp. 56-76. 1995.

LUCIA, A. D.; LEPSINGER, R. *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 1999.

MARGERISON, C. J.; MCCANN, D. *Gerenciamento de Equipes: novos enfoques práticos.* São Paulo: Saraiva, 1996.

MARÍN, S. P. ; BERROCAL, F. B. *Gestión de Recursos Humaos por Competenicas*. Editorial Centro de Etudios Ramón Areces. Madri, 1999.

MCCLELLAND, D. *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*. American Psychological Society, vol. 9, n. 5, September, 1998.

MCCLELLAND, D. *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. American Psychologist, January, 1973.

MCLAGAN, P. A. *La Nueva generatión de competencias*. Training and Development Digest, 1998.

MIRABILE, R. J. *Everything You Wanted to Know About Competency Modeling*. Trainning & Development, vol. 51. n. 8, 1997.

NEWSOME, S.; DAY, A. L. CATANO, V. *Leader Assessment, Evaluation and Development*. Kington, CF Leadership Institute, 2002.

PAQUET, S.; HAMBLEY, L.; KLINE, T. *Strategic Leadership Competencies in the Canadian Forces.* Canadian Forces Leadership Institute, 2003.

PARKER, G. M. *Team Payers & Teamwork. A Equipe e seus Integrantes.* São Paulo: Pioneira, 1990.

PARRY, S. B. *Just What is a Competency? (And why should you care?)*. Training, v. 35, n. 6, pp 58-64; 1998.

PARRY, S. B. *The Guest for Competencies*. Training, v. 33, n. 7, pp 48-56; 1996.

PATAKI, G. E. *Competencies*. Report of the Competencies Workgroup. NYS Governor's Office of Employee Relations, 2002.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm.* Basil Blackwell: London, 1959.

PETERAF, M. A. *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. Strategic Management Journal, v. 14, 0. 179-191, 1993

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 1990.

REIS, G. G..*Avaliação 360 graus: Um Instrumento de Desenvolvimento Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

REIS, V. A *Entrevista de Seleção com Foco em Competências Comportamentais*. Qualitymark. São Paulo: 2003.

RUAS, R. *Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. In: Fleury, M.T.L.; Oliveira Jr., M.M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. *Gestão por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas*. In: Anais do ENANPAD. São Paulo: 2003.

Rumelt, R. P. *Towards a Strategic Theory of the Firm. Strategic Management*, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

SÁENZ, M. T. *Assessment Centre em Rhône-Poulenc Rorer: A la Búsqueda de Potencial*. Capital Humano, nov. 1999

SELZNICK, P. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row, New York, 1957.

SILVA, M. A. C. A *Gestão por Competências – Um Estudo Inicial*. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Ouro Preto, MG, 2003.

SPENCER, L. M. JR.; SPENCER, S. M. *Competency at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993.

TEECE, D. J. et al. *Dynamic Capabilities and Strategic Management.* Strategic Management Journal, 1997.

THOMPSON, M. A.; LEMAIRE, K. C.; JACOB, T. W.; GUBMAN, E. T*he Role of Competencies in an Integrated HR Strategy*. ACA Journal; Summer, 1996.

Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHEELER, P. *The Myers-Briggs Type Indicator and Applications to Accounting Education and Research*. Issues in Accounting Education, vol. 16, n. 1, 2001.

WHITE, D. *Success With Psychometric Testing.* Management Books 2000 Ltd, Chalford, Great Britain, 1998.

WILLIAMSON, O. E. *Strategizing, Economizing and Economic Organization.* Strategic Management Journal, v. 12, p. 75-94, 1991.

ZARIFIAN, P. *A Gestão da e pela Competência*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.