

## **EL ANÁLISIS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE COMPETENCIAS: ESTUDIO DE CASO DE UNA AGENCIA BANCARIA BRASILEÑA**

Raissa Dália Paulino, UFPB  
Rudrigo Otávio Andrade Araújo, UFPB  
María Érica de Lira Santos, UFPB

### **RESUMO**

Neste estudo, foi examinado o modelo de gestão de competências e a sua importância nas organizações. O trabalho revisa a literatura sobre a gestão de competência e foca o seu estudo em um modelo de competência desenvolvido por Gramigna (2006). A organização selecionada foi o Banco do Nordeste do Brasil onde o processo de gestão de competências tem influenciado na performance dos seus colaboradores. Para realização da pesquisa do referido estudo foi utilizado o método qualitativo, e o instrumento de coleta de dados foi o questionário semi-estruturado. Foram entrevistados nove colaboradores que atuam de forma direta no processo de gestão de competência na agência bancária pesquisada. De acordo com a pesquisa, os entrevistados têm uma visão clara de como aspectos inerentes às competências em termos de sentimento de equipe, a comunicação, a capacitação e o treinamento, bem como, as trocas de experiências fazem o diferencial no processo de implantação do sistema de gestão em competência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; Competência; Indivíduos.

### **1. LA INTRODUCCIÓN**

Hoy día, la tarea de administrar es el una de interpretación los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en la acción orgánica a través de la planificación, organización, dirección y mando de todos los esfuerzos lograron en todas las áreas y niveles de la organización, mientras haciendo un nuevo concepto de administración para aparecer, aplicando, como el enfoque principal en la implantación de estrategias, los recursos humanos de las organizaciones.

En ese nuevo contexto, la participación de los colaboradores se pone esencial, evaluándose su conocimiento, aprendizaje, habilidades, actitudes y valores que definen y conceptúan la administración de competencias, mientras trayendo para la organización el alcance de sus objetivos y ventaja del competidor.

Esta manera, una competencia permite ofrecer un cierto servicio con la calidad a los clientes, en lugar de una sola habilidad o la tecnología aislada (HAMEL y PRAHALAD, 1995). Gusta esto, la Administración de Competencias se caracteriza a través de tres aspectos: se unido a la actuación del individuo, mensurable a través de modelos normalmente aceptados y desarrolló a través de entrenar y desarrollo, la inclusión de los distintos niveles institucionales, dónde se clasifica en competencias individuales y institucionales. (HARD, 2001).

Sin embargo, la Administración de Competencia es la manera de adherir al cambio del globalizado mundial, mientras enfocando la capital humana como responsable para la ejecución de sus objetivos y metas establecieron. Señalando eso, además de poseer el manejo en las máquinas, éstos poseen conocimiento que produce el diferencial grande de los otros oponentes y en la garantía de supervivencia en esta era de revolución. Esta manera, se nota que los obreros que dan la vida a las organizaciones, necesite ser estimulado todos los minutos para ofrecer las respuestas necesarias.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO**

### **2.1 QUE DEFINEN LAS COMPETENCIAS**

Las término competencias, desde el siglo XV, ha se relacionado con la competición y a la rivalidad. Actualmente, púedese recurrir a la consideración de Levy-Leboyer (1999): las competencias son "repertorios de conductas que algunas personas u organizaciones dominan más mejor que otras, lo que las hacen más eficaces y competitivas en ciertas circunstancias."

Para Montmollin (1984), competencia, en el singular, es "el conjunto de conocimientos, prácticas, conductas, procedimientos y tipos del razonamiento, que se puede acceder para un nuevo aprendizaje" y Gilbert y Parlier (1992), en sus estudios, complementan la definición que aclara que competencia es "el grupo de conocimientos, capacidades de acción y conductas estructuradas, puesto a la disponibilidad de un objetivo o meta, en la búsqueda de resultado"

Percibise que el punto común en las definiciones está en el hecho del reconocimiento de las contribuciones de las personas en los resultados institucionales. Sin embargo, vale la pena señalar que los autores como Zarifian (2001) y Lê Boterf (1998) consideran distintos los conceptos de "competencia" y "competencias", puesto que, para ellos, las competencias remeten a la idea de un conjunto de recursos usados por los sujetos en sus actividades laborales, donde si tiene en cuenta el tipo de organización de la producción y las condiciones del ejercicio laboral y la competencia, para una actitud social de responsabilidad y de involucimiento en el ejercicio profesional.

En ese caso, para las "competencias", el resultado de la relación establecida se tiene entre las prácticas y las capacidades cognoscitivas de los sujetos y su reconocimiento en una específica situación laboral, determinada por condicionamiento de plan institucional; y "competencia" como sinónimo de profesionalismo significando el reconocimiento por las instituciones del involucimiento e implicación que los colaboradores ponen en el desempeño laboral.

### **2.2 COMPETENCIA Y APRENDIZAJE**

¿Cómo desarrollar las competencias de los colaboradores en una institución? Con la intención de contestar a ese cuestionamiento, es necesario delinear un norte que va desde el aprendizaje de cada individuo hacia el aprendizaje en grupo, y por consiguiente, para el aprendizaje en la institución.

Empezando el camino del aprendizaje del individuo, la cuestión a contestarse, es: ¿Cómo yo aprendo? Se cree que el individuo aprende cuando lee, cuando escucha, cuando se equivoca en la realización de una tarea y intenta hacerla nuevamente y consigue hacerla correctamente, aprende en la práctica y si aprende cuando se ve al otro haciendo.

Según Izaquierdo (1997) y Fleury y Fleury (2001), cada especie animal usa cierto tipo de percepción para aprender. El ser humano es predominantemente visual y verbal; las emociones y los afectos regulan el aprendizaje y la formación de memoria. Los individuos recuerdan mejor a las cosas que les despiertan sentimientos positivos que a las cosas que les despiertan sentimientos negativos, y casi no se acuerdan de las cosas delante de las cuales se pusieron indiferentes.

Se cree, que se puede comprender el aprendizaje como un proceso de cambio estimulado por varios incentivos, mediados por las emociones, que pueden o no manifestarse como cambio de conducta en el individuo.

Conforme Hill (1981), la teoría Gestalt, precursor del cognitivismo, estudia el proceso de aprendizaje a través de *insight*. El individuo que tiene un *insight* percibe una situación de una manera distinta de los demás, eso resulta en la comprensión de las relaciones lógicas o percepción de las conexiones entre los medios y fines.

De ese modo, buscando contestar a los cuestionamientos acerca del aprendizaje del individuo, del grupo y de la institución, Fleury y Fleury (2001) da énfasis a que el aprendizaje individual ocurre a través de las emociones positivas o negativas que él experimenta en su cotidiano institucional, por medio de varios caminos que él trilla. En el nivel del grupo, el aprendizaje puede tornarse un proceso social y colectivo; para comprenderlo, es necesario observar como el grupo aprende, como él combina los conocimientos y las creencias individuales; éstos por su vez, pueden constituirse en las orientaciones para las acciones. Por último, el nivel de la institución, ocurre cuando el proceso de aprendizaje individual, de comprensión e interpretación compartidas por el grupo, volverse institucionalizado y expresase en diversos artefactos institucionales (ex. las estructuras, reglas, procedimientos y otros).

### 2.3 PERFILES DE COMPETENCIAS

Como una alternativa real a los métodos tradicionales para estructurar las acciones de las personas en las instituciones, la administración de competencias surge, construyendo una mano de obra con la habilidad para lograr el éxito competitivo a la vez que resulta difícil de ser copiada. (PFEFFER, 1994).

En ese caso, la administración de competencias es una práctica de administración que busca aumentar el desempeño global de la corporación, a través del incremento del desempeño individual de sus empleados. Para tanto, buscase la identificación de factores que llevan a los individuos a la diferenciación cuanto al producto de su trabajo, resultados, *outputs* o de factores relativos a la información personal, calificación, *inputs*. (CONDE, 2001).

De esa manera, el nuevo camino que se presenta a las instituciones, a lo que se refiere a las personas, se establece con la definición y la información de los perfiles de competencias exigidas para las varias unidades de negocio. Sin embargo, se pone indispensable la divulgación de estos perfiles por toda la organización, entendiendo que para cada grupo de funciones, el nivel de demandas relacionado a las competencias es variado.

Gramigna (2006a), después de investigaciones desarrolladas, con los perfiles de más de 5.000 profesionales brasileños, apuntó las competencias directivas que se destacaban en las instituciones, según el Cuadro 1 abajo:

PRESTADORAS DE SERVICIO	INDÚSTRIAS	INSTITUCIONES FINANCERAS	COMÉRCIO
1. Capacidad emprendedora	1. Capacidad emprendedora	1. Creatividad	1. Capacidad emprendedora
2. Capacidad de trabajar bajo presión	2. Capacidad de trabajar bajo presión	2. Comunicación	2. Creatividad
3. Comunicación	3. Comunicación	3. Dinamismo	3. Dinamismo
4. Creatividad	4. Creatividad	4. Flexibilidad	4. Flexibilidad
5. Dinamismo	5. Cultura de calidad	5. Liderato	5. Negociación
6. Liderato	6. Flexibilidad	6. Motivación	6. Organización
7. Motivación	7. Liderato	7. Negociación	7. Relación interpersonal
8. Negociación	8. Negociación	8. Relación interpersonal	8. Toma de decisión
9. Planificación	9. Relación interpersonal	9. Toma de decisión	9. Visión sistémica
10. Visión sistémica	10. Toma de decisión	10. Visión sistémica	
	11. Visión sistémica		
COMPAÑÍA PÚBLICA	TELECOMUNICACIONES		
1. Capacidad emprendedora	1. Capacidad de trabajar bajo presión		
2. Capacidad de trabajar bajo presión	2. Comunicación		
3. Comunicación	3. Creatividad		
4. Creatividad	4. Cultura de calidad		
5. Dinamismo	5. Flexibilidad		
6. Liderato	6. Liderato		
7. Motivación	7. Motivación		
8. Negociación	8. Negociación		
9. Planificación	9. Planificación		
10. Visión sistémica	10. Relación interpersonal		
	11. Toma de decisión		
	12. Visión sistémica		

Cuadro 1 - Competencias Directivas

Fuente: Gramigna (2006a).

Sin embargo, para el mejor guiar al profesional en su desarrollo, cada competencia debe desdoblarse en: actitudes esperadas, habilidades exigidas y conocimientos necesarios.

Las actitudes son tipos de conductas que los individuos externalizan a través de sus acciones en la resolución de los problemas que aparecen en el cotidiano institucional.

Sin embargo, cuando se refiere a las habilidades exigidas, Stoner (1995) rescata tres tipos importantes de habilidad: la técnica, la humana y la conceptual, que se definen abajo:

- habilidad técnica - es la aptitud de usar los instrumentos, adoptar los procesos o saber para aplicar las técnicas de campo específicas. Un carpintero, un doctor o un pintor poseen las habilidades técnicas en sus áreas similares;

- habilidad humana - es la aptitud desarrollada por el individuo de trabajar con otras personas, buscando comprenderlas y motivarlas individualmente o en grupo. El gerente debe desarrollar fácilmente una postura direccionada a las relaciones humanas y conseguir facilitar la mejora en la actuación de los grupos. Esa habilidad debe reflejar determinado grado de liderato y

- habilidad conceptual - es la aptitud intelectual de coordinar e integrar distintos niveles de intereses y actividades de la institución. Se refiere a la alta administración, exige la visualización de la institución en la totalidad, la comprensión del inter-relacionamiento de sus partes en la comprensión de como un cambio, en cualquier parte, puede afectar la totalidad institucional. Un líder precisa de habilidad conceptual suficiente para identificar como los

varios factores de una dada situación se interrelacionan para que el tomada de decisión sea fiel al interés de la institución, mientras no afectando las partes del sistema.

Sin embargo, cuando se busca trabajar con la competencia-liderato, el individuo que se dispone a liderar una institución necesita disponer de una serie de conocimientos, actitudes y diversos tipos de habilidades inherentes al perfil del líder, según el Cuadro 2 abajo:

<b>ACTITUDES ESPERADAS</b>	<b>HABILIDADES EXIGIDAS</b>	<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empatía</li> <li>▪ Motivación personal</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Respeto a las diferencias individuales</li> <li>▪ Disponibilidad para enseñar y mantener al equipo informado</li> <li>▪ Respeto a las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad para energizar grupos</li> <li>▪ Facilidad para identificar talentos</li> <li>▪ Uso da delegación de forma asertiva</li> <li>▪ Capacidad para orientar y entrenar personas</li> <li>▪ Facilidad para establecer pacerías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auto conocimiento</li> <li>▪ Prácticas de gerencia y liderato</li> <li>▪ Dinámica de los grupos</li> <li>▪ Modelos de liderato</li> </ul>

Cuadro 2 - Desplegando del Competencia Liderato  
Fuente: Gramigna (2006b).

De esta manera, al establecer el desdoblamiento de todas las competencias necesarias al éxito profesional, la próxima fase es la implantación en la institución.

## 2.4 IMPLANTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPETÉNCIAS

Para una mejor comprensión de la Administración de Competencias, se enumeraron las cuatro fases de su implantación, según Gramigna (2006):

1. Planeamiento y definición de los perfiles de competencias - trabajo eso involucra la dirección y las principales personas de la compañía;
2. Comprobación de la situación de cada colaborador con respecto al perfil delineado - en esa fase empieza la formación del banco de talentos interiores;
3. Proyectos estratégicos de delineamiento de perfiles a través del entrenamiento y desarrollo de competencias y
4. Definición de estrategias para manejar la acción individual y elevar el nivel de dominio de los equipos.

Se cree, que esas intervenciones deben fijarse por un plan de carrera y remuneración adecuado a las nuevas prácticas. Si los beneficios del proyecto recayeren apenas para la institución, ciertamente el escepticismo se establecerá y, probablemente, sufrirá el rechazo por parte de los colaboradores, porque las personas necesitan notar que sus esfuerzos están siendo reconocidos por la dirección. Sin embargo, es necesario que la alta dirección perciba las ventajas que la administración de competencias ofrece a lo que se refiere a las estrategias.

## 2.5 VENTAJAS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE COMPETENCIAS

Un proyecto de competencias, para obtener el éxito, involucra a las decisiones de sus gerentes o coordinadores relativas al potencial de cada persona del equipo y al embestimiento necesario para ocupar posiciones de responsabilidad más grande.

Se nota que, además del conocimiento del potencial de los equipos y de la posibilidad de formar un equipo insuperable de talentos, los procesos selectivos interiores pueden lograrse como forma de valorar a los colaboradores de la organización. Esas iniciativas elevan el moral de las personas, instigando la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Los proyectos de competencias en la fase de implantación están presentando resultados positivos, según investigación con los clientes de MRG - la compañía de consultoría en Brasil (GRAMIGNA, 2006c), como:

- aumento del nivel de la satisfacción de los colaboradores, generado una atmósfera de trabajo más humano;
- Retención de los talentos interiores;
- Identificación de profesionales con el potencial para las posibles sucesiones;
- Formación de masa crítica, generando el desarrollo de prácticas innovadoras en la compañía,;
- La reducción significativa en los costos de los programa de entrenamiento y
- Obtención de acciones y resultados más excelentes.

Empero, para los gerentes que todavía no adoptaron la administración de competencias, se hace necesario que procuren conocerla a través de investigaciones de mercado y que se atrevan a cambiar e innovar para que ellos sobrevivan con más oportunidades de éxito.

## 3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El norte del presente trabajo corresponde a la identificación de la administración de los colaboradores del Banco del Nordeste de Brasil - Agencia Solânea - Paraíba - Brasil. Con todo, para la viabilidad de ese trabajo, la elección de la compañía investigada fue intencional, en otros términos, seleccionada para esa investigación, por ser una compañía que ya usa como estrategia la Administración de Competencias.

Según Nisembaum (2000), las compañías que desarrollan una estrategia basadas en competencias o apenas capacidades únicas, pueden empezar a sus procesos de aspiración estratégica identificando esas capacidades y competencias críticas desde una perspectiva de los clientes, seleccionar segmentos de mercados y consumidores dónde esas competencias pueden ofrecer valor más grande unidos a ellos.

Como el instrumento de recolección de datos fue usado un formulario, dónde se obtuvo las informaciones con la base en un itinerario de entrevista semi-estructurada, para la articulación de los temas previamente establecidos de

acuerdo con la proposición central. En ese sentido, el formulario contenía cuestiones inducidas, relacionadas a las competencias institucionales y competencias individuales.

En la aplicación de la investigación de campo, se usó la entrevista como la técnica de colección de datos. Según Haguete (1997), la entrevista se define como "un proceso de interacción social entre dos personas" donde una de esas personas denominada de entrevistador tiene el objetivo captar la información del otro, el entrevistado.

Para Minayo (1994), el hecho del investigador ir a campo es importante porque en el contacto directo con el entrevistado es donde se crean y fortalecieron los lazos de amistad, así como los compromisos que son estructurados entre el investigador y la población investigada, mientras causa el retorno de resultados alcanzados para esa población investigada y la viabilidad de futuras investigaciones.

#### **4 ANÁLISIS RESULTADOS**

La investigación del campo reveló que, de una manera general, los empleados se preparan ya para la Administración de Competencias a través de los entrenamientos, cursos y de proyectos que priorizan el área que la compañía ofrece a sus participantes.

De los diez empleados investigados, todos fueron unánimes afirmar que actúan como agentes de cambios en lo que se refiere a la Administración de Competencias, entre sus amigos de trabajo. Quizá, esa preocupación de diseminar la Administración de Competencias en la agencia bancaria, esté atrapada a la posición de las posiciones que los mismos ocupan.

La investigación mostró que existen los siguientes cargos: 01 gerente ejecutivo administrativo; 03 gerentes de apoyo de negocios; 04 analistas bancarios y 01 asistente de negocios.

Las consideraciones de los sujetos de la investigación, registrado en campo, fueran analizadas a partir de las cuestiones puntuadas en el formulario, con la base en los criterios entendidos como fundamentales para la Administración de Competencias en la agencia bancaria, con relación a:

##### **a) Competencias Institucionales**

No se observó una destacada preocupación por parte de la compañía en analizar el perfil de los empleados seleccionados para diseminar la administración de las competencias en la compañía, sin embargo, una preocupación con respecto a las actividades hechas por ciertas funciones. La selección de los empleados y de las funciones viables para la implantación de la administración de competencias fue seleccionada a través de la experiencia práctica del cuerpo directivo; y no por un análisis técnico detallado de cada función y de sus actividades.

##### **b) Selección del lugar de trabajo**

Se verificó una preocupación de la compañía en establecer reglas de coexistencia entre sus empleados para garantizar la interacción y el aprendizaje entre todos. Empero, no hubo una preocupación, por parte de la compañía, cuando al

espacio físico y el mobiliario usado dónde es de importancia vital en el proceso de aprendizaje a través de los cambios de experiencias.

La mayoría de las respuestas de los sujetos investigados ha condicionado la Administración de Competencias al papel que la agencia bancaria desarrolla en la región donde está inserta, por lo que se refiere al desarrollo del área y de la población local. La investigación del campo también reveló el grado de la satisfacción de los empleados dando un servicio de calidad a sus clientes.

#### c) Competencias Individuales

A lo que se refiere a las competencias individuales, el sentimiento de equipo, la comunicación, la capacitación y el entrenamiento, así como, los cambios de experiencias fueron las características que más se destacaban entre los entrevistados.

De esta manera, las competencias piden de los individuos el aprendizaje orgánico colectivo, involucramiento y comprometimiento con la integración a través de las áreas estratégicas de negocios.

Y, el principal medio de estar actualizado con el conocimiento disponible dentro y fuera de la compañía, es a través de: universidades, pacerías y reuniones informales con los propios amigos de trabajo.

#### e) Diseminación de la administración de competencias

La investigación presenta el bajo investimento inicial hecho por la compañía para diseminar la Administración de Competencias. Eso, quizás, es debido al hecho de la agencia bancaria poseer un equipo de trabajo unido dónde el conocimiento y el aprendizaje entre todos ocurren de una manera armónica.

Trabajar las competencias de sus empleados pueden proporcionar a la organización un diferencial competitivo y abrir nuevas puertas en el mercado. Este abordaje entiende la competición no sólo como una batalla para conquistar una loncha del mercado, sino como la posibilidad de la participación en las nuevas oportunidades en los mercados futuros.

## **5 CONSIDERACIONES FINALES**

Este estudio buscó hacer un delineamiento de un plan de investigación de la Administración de Competencias en que se intentó entender el grupo de acciones que integradas llevasen a la estructuración de este modelo institucional, con base en la literatura y en la realidad empírica.

La investigación del campo demostró no existir, a priori, cualquier tipo de consternación por parte de la compañía consultada. El elemento preponderante en el operacionalización de la flexibilización del trabajo esta relacionado a cuestiones mercadológicas de contención de costos, del aumento de la productividad, de la mejora del nivel de servicio al cliente y de la retomada del contrato psicológico entre la compañía y empleados.

En las observaciones del campo, se ha evidenciado que el tipo del trabajo de una persona debe dictar las decisiones a cerca de como el mismo usa su estructura cognoscitiva (e.x. dinamismo, tomador de decisión, creatividad entre otros



factores), en la búsqueda de alcanzar a los objetivos institucionales. En ese sentido, la Administración de Competencias posee herramientas cruciales para llegar al equilibrio a través de las características personales en los espacios individuales, que no configuran territorios centralizadores.

Por consiguiente, darse la sugerencia para título de trabajos futuros el desarrollo de un estudio del caso, buscando, en un según momento, abordar a los empleados de posición jerárquica inferior, con el objetivo de verificar su nivel de satisfacción a respecto de este tipo de gestión.

Otra cuestión esencial a ser investigada es que, a lo mejor, es la hora de las compañías repensaren cómo las innovaciones, en lo que se refiere a administración, pueden transformarlas en prisioneras de su propia excelencia. Por consiguiente, eso refuerza la necesidad de huir de la visión de competencias de una compañía centrada exclusivamente en sus productos y servicios y pasar a prestar más atención a sus colaboradores.

## **BIBLIOGRAFIA**

CONDE, L. P. Gestão de competência como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso de uma empresa de tecnologia da informação. 171 p. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GILBERT, P.; PARLIER, M. La competence: du “mot-valise” au concept opératoire. Actualité de la formation permanente, n. 116, jan -fev 1992.

GRAMIGNA, M. R. Competências essenciais. Disponível em: [www.mrg.com.br](http://www.mrg.com.br). Acesso em: 12 nov. 2006a.

\_\_\_\_\_. Quem é responsável pelo seu desenvolvimento profissional? Disponível em: [www.mrg.com.br](http://www.mrg.com.br) Acesso em: 12 nov. 2006.

\_\_\_\_\_. Tempo de Competências. Disponível em: [www.mrg.com.br](http://www.mrg.com.br). Acesso em: 12 nov. 2006c.

HAGUETE, Tereza Maria Frota. Metodologias qualitativas na sociologia. Petrópolis: Vozes, 1997.

HILL, W. Aprendizagem. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.

IZAQUIERDO, I. Inteligência e aprendizagem no mercado de trabalho: In: Casali, A. et all. Empregabilidade e organização. São Paulo: Educ Rhodia, 1997.

LÊ BOTERF, G. L'ingénierie des compétences. Paris: 1998.

LEVY-LEBOYER, C. Competências individuais, organizacionais e coletivas. Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania. Lisboa: INOFOR, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 17 ed. revisada. Petrópolis: Vozes, 2000.

MONTMOLIN, M. L'intelligence de la tâche: éléments d'ergonomie cognitive. Berne: Peter Lang, 1984.

STONER, James A. F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

NISEMBAUM, Hugo. A competência essencial. São Paulo: Infinito, 2000.

PFEFFER, J. Vantagem Competitiva através das pessoas. São Paulo: Makron Books, 1994.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.