

ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO SOBRE ESTE NOVO MODELO DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS

FEASIBILITY STUDY OF THE IMPLANTATION OF A COMPETENCY-BASED MANAGEMENT: A STUDY ABOUT THIS NEW MODEL OF PEOPLE MANAGEMENT

Jovana Rufino BARBAIS¹
MSc. Roberto Pereira da SILVA²

RESUMO

Ao abordar o processo de Gestão nas Organizações, sejam elas públicas ou privadas, há de se destacar as mudanças que estão surgindo em relação ao diferencial competitivo baseado no capital humano que a elas pertence.

Por meio das identificações das transformações que surgiram em relação aos "recursos humanos", surge um novo modelo de gerenciamento de pessoas que deixa de favorecer a estrutura hierárquica dos cargos e enobrece as habilidades e competências necessárias ao sucesso das organizações e seus parceiros, dentre eles: clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, etc.

Por intermédio deste novo modelo de gerenciamento, o funcionário é avaliado conforme o grau de desenvolvimento de suas competências; isto ocorre de maneira direta nas atribuições e responsabilidades desenvolvidas pelas pessoas, sendo este o ideal estabelecido para a compreensão da necessidade de se obter uma Gestão baseada na Competência.

Palavras-chave: *Gestão de pessoas, capital humano, transformação e competência.*

ABSTRACT

To approach the process of Administer in the Organizations, be they communal or abstained, has of if to highlight the changes that are appearing in relation to competitive differential based in the human capital that thereto appurtenance.

⁽¹⁾ Bacharel em Administração, Coordenadoria de Administração, FIRB – Faculdades Integradas "Rui Barbosa", 16.900-970, Andradina – SP, Brasil. *E-mail:* jocibarbaeis@bol.com.br

⁽²⁾ Mestre em Administração, Coordenadoria de Administração, FIB – Faculdades Integradas "Rui Barbosa", 16.900-970, Andradina – SP, Brasil. *E-mail:* tibuk@bol.com.br

Across of the identifications of the transformations that appeared in relation to the "human's resources", appears a new model of managing of people that leaves of to favor the hierarchical structure of the positions and ennobles the skills and competencies exigent to success of the organizations and your partners, inside they: clients, suppliers, employees, shareholders, etc.

By intermediate gave new model of managing, the functionary is appraised as the degree of development of your competencies, happen in a way air-line in the ascriptions and developed responsibilities for the people, being this the ideal established for the comprehension of necessity of if to obtain a based Administration in the Competence.

Key words: *Administer people, human capital, changes and competencies.*

1. INTRODUÇÃO

Tendo como intuito abordar a relevância da obtenção de novas posturas em relação ao "recursos humanos" existentes nas organizações, partindo do princípio de que os resultados obtidos não se originam apenas de máquinas e equipamentos modernos, mas também das pessoas que as constituem, torna-se primordial que se estabeleça um modelo diferenciado em relação ao gerenciamento de pessoas.

A viabilidade de se implantar uma gestão baseada nas competências surge em razão da necessidade latente das organizações de se ajustarem às mudanças que estão ocorrendo em nossa sociedade, pois é na era do conhecimento que o indivíduo é valorizado por meio de suas qualidades intelectuais e competências em relação à situação em que precisa atuar na execução de uma ação.

A terminologia utilizada para definir Gestão por Competência possui a finalidade de abranger uma nova identidade em relação ao vasto universo de mudanças que está surgindo em relação à política, às práticas e aos processos de gestão, tendo como preocupação verificar o que há de real, de modismo e de conteúdo científico no surgimento deste novo conceito.

2. GESTÃO DE PESSOAS: A ORIGEM DE UM NOVO MODELO E SEUS DESAFIOS

No mundo competitivo em que estão inseridas as organizações, surge a necessidade

de ser adotada uma nova postura em relação ao capital humano que a elas pertence, visando lidar com os desafios que possam emergir em relação ao futuro.

Sob a ótica de Ulrich (1998), há oito desafios que ele julga serem de extrema importância para os líderes atuais, pois apresentam uma nova realidade competitiva, em que será abordada uma nova metodologia, seja em relação às funções ou aos próprios profissionais de Recursos Humanos. Os desafios são: Globalização; Cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de Recursos Humanos; Lucratividade entre custo e crescimento; Foco na capacidade; Mudança de parâmetros; Tecnologia e atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual.

A **Globalização** surgiu com o intuito de dominar todo o ambiente competitivo, pois nela estão incluídos os novos mercados, os produtos, as novas mentalidades, conceitos, competências existentes, e ela também interfere na maneira de pensar sobre os negócios: por meio deste conceito, surge a necessidade de o profissional em Recursos Humanos desenvolver novos modelos e processos para que se obtenham agilidade, eficiência e principalmente competitividade global.

Por meio da **Cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de Recursos Humanos**, surge a necessidade da criação de uma nova postura em relação às

funções desenvolvidas pelos profissionais de Recursos Humanos, aprimorada pela criação de variáveis que tornem mais próximo o contato destes profissionais com os fornecedores e vendedores de uma organização, formando, assim, uma cadeia de valor em relação ao consumidor. Torna-se um foco diferenciado em relação às práticas de Recursos Humanos, estando mais voltado para essa cadeia de valores e menos para as atividades internas da organização, pois a mudança do foco para o consumidor altera a sua atenção que se concentrava na organização, sendo agora direcionada para a cadeia de valor na qual ela estará inserida.

Em relação à **Lucratividade entre custo e crescimento**, destaca-se que a lucratividade sempre foi um dado primordial em uma organização que almeja lucros e crescimento contínuo, porém o que se apresenta é um novo caminho para a obtenção de uma lucratividade eficiente, sendo esta encontrada pela combinação do crescimento da receita e da diminuição dos custos; porém, este crescimento da receita não se mostra apenas para substituir o custo por crescimento, mas também com projeções para que sejam encontradas diversas maneiras de experimentar o crescimento lucrativo. Cabe aos gerentes e profissionais de Recursos Humanos buscarem este novo tipo de crescimento, conseguido por meio de novas maneiras de se conceber e aplicar as práticas organizacionais.

Com a atenção voltada para o **foco na capacidade**, há uma redefinição e integração nas competências individuais. Para o autor, as capacidades organizacionais formam o DNA da competitividade. Sob este parâmetro, os profissionais de Recursos Humanos precisam desenvolver suas próprias capacidades, pois não basta mais apenas contratar, treinar e mesmo premiar os indivíduos, surge a necessidade de criar um conjunto de capacidades organizacionais, tendo como objetivo buscar as capacidades necessárias ao sucesso empresarial.

Na apresentação de **Mudança de parâmetros**, as transformações surgem por meio

de vários cenários apresentados em circunstâncias diversificadas, porém o desafio da competitividade se apresenta o mesmo, em que as organizações precisam agir cada vez mais depressa, com maior tranquilidade. Neste contexto, os profissionais de Recursos Humanos precisam colaborar com as mudanças que ocorrem na organização, com a aplicação de um modelo organizacional. Outro fator relevante diz respeito aos executivos, pois estes, muitas vezes, pronunciam discursos exacerbados, com propósitos de novas mudanças, porém eles próprios não mudam, cabendo ao profissional de Recursos Humanos abordar estes executivos para que ajam de acordo com suas próprias palavras.

As inovações que envolvem a **Tecnologia** nos surpreendem a cada dia, de forma mais intensa do que podemos acompanhar, tornando nosso mundo mais próximo e mais veloz, pois transcendem as distâncias, as diferenças de línguas e culturas.

Com a utilização pessoal de tecnologia, surgiu a proximidade também em relação à informação, as idéias encontradas no capital intelectual sendo compartilhadas de forma rápida e eficaz com os outros.

A tecnologia se apresenta com a intenção de obter grandes alterações no modo e no lugar onde o trabalho é realizado, pois com a nova tecnologia, os funcionários podem desenvolver seu trabalho em casa ou em locais longínquos, estando assim, conectados à organização. Devido a estas mudanças em relação ao indivíduo e o seu ambiente de trabalho, os gerentes e profissionais de Recursos Humanos, que forem responsáveis por esta reestruturação do trabalho nas organizações a que pertencem, precisam descobrir a maneira mais eficaz de tornar a tecnologia produtiva neste novo cenário organizacional.

Pela **Atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual**, há a criação de mecanismos que visam à obtenção e retenção de talentos, pois são adquiridas

peças capacitadas em relação ao ambiente competitivo, sendo o que se revela para o futuro as organizações que competirão para atrair, desenvolver e reter pessoas com habilidades, perspectivas e experiências, almejando conduzir de forma eficaz os negócios globais. Não menosprezando também a necessidade de assegurar o capital intelectual, pois este significa elevar o nível da liderança, implica também aprender e divulgar as idéias e informações por toda a organização, sendo que este capital ultrapassa o aprendizado, passando pelo mesmo de forma mais rápida, melhorando, assim, o fluxo de informações, necessidade esta que deve ser sempre atualizada pelos profissionais que irão trabalhar nos Recursos Humanos do futuro.

A **Reversão** não necessariamente se apresenta como uma **transformação**. Percebe-se que nos últimos 15 anos muitas organizações iniciaram suas mudanças por meio de esforços de reversão, pelo *downsizing*, fusões, reestruturações, entre outros; porém, a reversão não se apresenta como uma transformação. A transformação está associada à imagem que é visualizada da organização, por meio de seus funcionários e consumidores, sendo voltada mais para a criação de uma participação mental do que para a criação de uma participação no mercado; porém, tais transformações não são fáceis de ser alcançadas, pois deverá haver uma participação direta dos gerentes e profissionais de Recursos Humanos, que devem concentrar-se na transformação para criarem mudanças primordiais e duradouras.

Na concepção de Fischer (2001), a administração de recursos humanos está vinculada à manutenção de uma força de trabalho, em que o homem recebe a ação e se ajusta ao estereótipo de eficiência que é adotado pela organização.

Há neste conceito o objetivo de controlar e prever o que este "recurso" humano poderá desenvolver por meio da execução de suas atribuições, ocorrendo, assim, apenas uma extensão das demais atribuições administrativas em relação às relações humanas, sem que haja

um envolvimento afetivo com as pessoas envolvidas neste processo.

O termo gestão de pessoas surgiu não apenas com o intuito de inovar o conceito referente à administração de recursos humanos, mas também para identificar o caráter real de uma ação, sendo para isso considerada a própria gestão, que tem como foco de atenção as pessoas envolvidas em uma organização.

Ainda sob a ótica de Fischer, quando se utiliza pessoas em vez de "recursos humanos", adquire-se um diferencial maior do conceito ora utilizado, pois, para o autor, a administração transmite a idéia de otimização de recursos, incluindo as pessoas no mesmo patamar das máquinas, equipamentos, materiais e recursos financeiros, porém, esta idéia de otimização está se tornando cada dia mais desgastada. Utilizando um exemplo que envolve uma máquina, no caso um computador, Fischer nos explica que conforme surge um modelo mais novo desta máquina, logo este é substituído, sem mesmo conhecermos por completo a que estava sendo utilizada, não havendo, assim, nenhuma razão para continuar a utilizar o modelo antigo, pois o novo software supera o anterior, mesmo antes que todos os "recursos" do primeiro sejam devidamente explorados.

Em tempos atuais, há a necessidade de se abordar um novo modelo de gestão, partindo do próprio papel que o homem vem desempenhando em seu ambiente de trabalho, acoplando características mais humanas, ligadas à instituição, ao saber, à sua criatividade, despertando a necessidade de se gerir as relações com as pessoas, e não com os "recursos", o que demonstra as alterações que devem ser adotadas na nova realidade empresarial, tornando viável conhecer o que este novo modelo de gestão de pessoas tem a oferecer e o que o mesmo engloba.

O modelo de gestão de pessoas interage com um conjunto de políticas, práticas, padrões, ações e instrumentos que são adotados por uma empresa, visando interferir no comportamento humano, tendo a intenção de direcioná-lo em seu

ambiente de trabalho e engloba, entre outros fatores, programas de qualidade total, processos de planejamento estratégico, sistemas de remuneração, de gestão, de carreiras, avaliação de desempenho e outros.

Na visão adotada por Dutra (2001), ele nos elucidava sobre algumas transformações que auxiliaram nas mudanças ocorridas na forma de gerir pessoas, em que destaca a **Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas**, pois antes os funcionários eram considerados eficientes quando possuíam uma postura obediente e disciplinada; hoje, prefere-se um funcionário autônomo e empreendedor, tornando-se necessário que as organizações invistam e estimulem as qualidades individuais, por meio do despertar da criatividade, para que ocorra uma melhora contínua nos resultados obtidos pela organização. Outro fator relevante refere-se ao **Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desempenho**; neste caso observamos que os sistemas tradicionais que envolvem a gestão de pessoas são baseados em teorias de Henry Ford e Taylor, que consideravam os indivíduos como seres controláveis, mostrando, assim, uma postura passiva do ser humano. O modelo atual de gestão de pessoas nos transmite a idéia de desenvolvimento mútuo, pelo qual as organizações, ao se desenvolverem, desenvolvem as pessoas e vice-versa, obtendo conseqüentemente uma **Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa**, pois as pessoas, ao ingressarem em uma organização, trazem consigo não apenas músculos e parte de sua inteligência, mas também todo potencial, garra, capacidade, determinação, objetivando executar um bom trabalho, gerando, assim, vantagens competitivas únicas e, sendo estas trabalhadas, haverá conseqüentemente um retorno a esses estímulos, sendo ampliada, em conjunto com a organização, sua capacidade de visualizar e obter boas oportunidades de negócio.

Por meio dos dados que foram levantados em relação à gestão de pessoas, percebe-se que, ao ser implantado um novo modelo de

gerenciamento, deve-se avaliar se este modelo de gestão é viável e confiável para que substitua o modelo tradicional com total eficiência e credibilidade. Porém, com estas mudanças, surge também a necessidade de se utilizar a competência como sendo um fator-chave com relação à capacidade que será extraída do indivíduo e da organização, adaptando suas qualidades intelectuais e organizacionais para a melhoria contínua de seu desenvolvimento e aprimoramento profissional.

3. A UTILIZAÇÃO DA COMPETÊNCIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA GESTÃO DE PESSOAS

Toda organização que procura obter um crescimento sustentável em suas atividades necessita voltar-se para a sua estrutura interna e para o capital humano que a ela pertence, focando sua visão nas competências humanas e organizacionais.

Para Prahalad e Hamel, *apud* Fernandes (2003), as competências são equiparadas a árvores, que eles chamam de competências essenciais, de raízes da competitividade, como segue:

A corporação diversidade é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais, os galhos menores, as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove a nutrição, a sustentação e a estabilidade, é a competência essencial. (Prahalad, Hamel, 1990).

Do ponto de vista de Barbalho (2002), a gestão que se baseia nas competências baseia-se nas habilidades disponíveis nos talentos humanos, tendo como prioridade a interação destas habilidades com as necessidades de negócios de uma organização, em que o alicerce fundamental não é mais a estrutura hierárquica baseada nos cargos, e sim as habilidades e competências necessárias ao sucesso da organização e de seus aliados, tais como:

clientes, fornecedores, funcionários e acionistas. Ainda sob a visão da autora: "Competência é atributo de cidadania, do sujeito consciente e organizado" (2002, p.02).

Por meio da coleta de dados até aqui abordados, verifica-se a viabilidade da implantação de uma gestão baseada nas competências. No entanto, um fator relevante a ser destacado refere-se a como poderá ocorrer a participação direta do capital humano existente em uma organização.

Para que haja a utilização das competências necessárias para o aprimoramento do novo profissional que almeja atuar nas organizações, Vendrell e Miranda, citados por Barbalho (2002), detectaram seis tipos de competências baseadas nos ideais de Braslavsky, objetivando delinear a capacidade e, conseqüentemente, a competência do indivíduo, a saber:

- **Competência intelectual** – competência que atua nos processos internos de aprendizagem, de assimilação de idéias, imagens, conceitos, análises feitas pelas pessoas;

- **Competência prática** – este tipo de competência refere-se ao saber-fazer algo ou alguma coisa, ter iniciativa em relação às tomadas de decisão, colocando-as em prática;

- **Competência interativa** – interação com a participação das pessoas em algum grupo, seja na família, seja em pares, etc.;

- **Competência social** – engloba a capacidade de ensinar e aprender com as pessoas, envolve a forma de como se aceita a liderança, entre outros;

- **Competências éticas** – aborda a capacidade de discernir entre o bem e o mal, que envolve o ambiente onde os indivíduos se encontram num processo de inter-relacionamento;

- **Competência estética** – refere-se à capacidade de discernir o que há de bom e o que há de ruim em relação a valores, em relação ao que é belo e ao que é feio.

Outra abordagem que se apresenta viável em relação à variável competência surge por meio de uma orientação focada na carreira, verificando de maneira intrínseca o que realmente se deseja ou se aspira quanto à carreira.

Sob o conceito de Milkovich e Boudreau (2000), as pessoas possuem uma orientação natural em relação a determinadas competências e experiências que se apresentam antes mesmo do início de suas vidas profissionais e seguem nos primeiros anos de trabalho. Os autores citam um exemplo detectado por uma pesquisa que envolveu adolescentes e suas perspectivas em relação aos interesses profissionais, que obteve como resultado a ausência de alterações nesta fase sobre estes interesses, pois se estende até 15 anos depois. Com esta pesquisa surgiu uma denominação centrada em âncoras de carreira, que tem como ideal verificar o auto-conhecimento da pessoa, baseado em suas diversas motivações e habilidades ocupacionais, tendo como finalidade orientar e integrar as experiências profissionais de uma pessoa; foram encontradas cinco âncoras de carreira, a saber:

1 – **Competência técnica/funcional**: por meio deste tipo de competência, as pessoas realizam o trabalho conforme suas habilidades, são contrárias às mudanças, pois preferem optar pelo crescimento por intermédio do aumento da capacidade técnica, em vez de obtê-lo pelo crescimento na estrutura organizacional;

2 – **Competência gerencial**: por esta competência, as pessoas se desenvolvem por suas próprias habilidades gerenciais interpessoais, de sua competência analítica e emocional essenciais aos altos escalões da administração; essas aspirações possuem um relacionamento direto com as âncoras da carreira e com as suas atividades específicas.

Estas duas âncoras foram as que mais se destacaram no estudo realizado, porém há outras três âncoras que surgiram e são:

3 – **Segurança**: nesta variável encontra-se a orientação da pessoa para trabalhar para uma organização ou uma determinada região.

4–Criatividade: surge aqui uma orientação voltada para a criação de algo novo, de alguma coisa que seja própria, podendo ser um produto, um trabalho artístico, uma empresa, entre outros;

5–Autonomia/Independência: orientação voltada para a forma de se evitar realizar um trabalho nos limites que lhe são impostos pelo próprio ambiente organizacional, sendo que muitas dessas pessoas se tornam autônomas ou montam seu próprio negócio.

Por intermédio destas compreensões que são abordadas por meio das orientações de carreira das pessoas, ocorre com maior facilidade o entendimento de quais oportunidades podem ser viáveis no recrutamento interno destas pessoas, auxiliando, também, na avaliação dos próprios rumos em relação às suas carreiras.

Partindo do princípio que viabiliza a inovação em relação à atuação da Administração de Recursos Humanos, surge um modelo diferenciado de gestão baseado em competências desenvolvido por Dutra (2001), que aborda os conceitos de competência por meio da construção de uma escala que permite mensurar a complexidade de entrega das pessoas, sendo aplicada nas seguintes situações:

- **Mensurar o desenvolvimento** – esta variável visa medir o grau de desenvolvimento que um indivíduo obtém ao assumir atribuições e responsabilidades durante um determinado período;

- **Avaliação da eficiência de ações de desenvolvimento** – avalia a eficiência das ações de desenvolvimento, tendo como recurso a medição da atuação de uma pessoa antes e depois de determinada ação, sendo também acrescentado o período necessário para que ocorra a efetividade desta ação;

- **Estímulo ao autodesenvolvimento** – refere-se à capacidade das pessoas de medir seu próprio desempenho, para que haja um aprimoramento profissional;

- **Escala salarial** – esta variável determina que uma pessoa, quando assume um maior nível de complexidade de atribuições e responsa-

bilidades, conseqüentemente, tem alterado o seu valor em relação às suas competências, sendo possível ser construído por meio do fator remuneração, utilizando-se uma escala salarial vinculada à escala de complexidade, associando-se, assim, seu desempenho à remuneração, sendo esta utilizada para estimular o desenvolvimento deste indivíduo;

- **Dimensionamento do quadro** – tendo como ponto de partida que as necessidades da organização são a obtenção de pessoas com determinadas competências para atender a essas necessidades, surge como viável o desenvolvimento de uma escala que englobe a complexidade, pois poderá estabelecer quantas pessoas serão necessárias para um determinado processo e para cada um dos seus níveis de complexidade, pois ao se definir um quadro satisfatório de indivíduos para cada processo da organização, há um estabelecimento de como poderá ocorrer uma aproximação ao longo do tempo, ocorrendo uma otimização em sua folha de pagamento;

- **Otimização dos investimentos em desenvolvimento** – por meio das divisões do quadro na escala de complexidade e na disposição de cada pessoa nessa escala, há uma visão ampliada em relação às falhas e aos excessos que poderão ocorrer em cada nível de complexidade, podendo, assim, investir mais para que se obtenha um desenvolvimento maior;

- **Avaliação de desempenho** – com esta variável verifica-se qual a quantidade de entrega e de resultados que uma pessoa dispensa para a organização ou para o negócio, que é dividida em três dimensões interligadas entre si, sendo a primeira relacionada ao desenvolvimento; a segunda diz respeito ao esforço; e a terceira engloba o comportamento, sendo esta última dimensão um relevante fator que se refere ao esforço da pessoa; apresentando-se este de forma abalada, poderá ocorrer algum distúrbio no ambiente organizacional e no desenvolvimento, tanto em uma como em mais de uma pessoa que está ao seu redor.

Portanto, torna-se necessário haver um tratamento diferenciado em cada dimensão do desempenho, seja na maneira de como avaliar, seja por meio das ações posteriores à própria avaliação, pois, para Dutra, há em algumas organizações uma mistura dessas dimensões, em que é dada ênfase ao esforço e ao comportamento; porém, atualmente, o desenvolvimento está sendo considerado a dimensão mais importante do desempenho, tendo, assim, uma atenção mais específica.

Pelos dados que foram selecionados até o momento, verificam-se a necessidade e a grande responsabilidade em se modelar a forma de gerir o capital humano dentro de uma organização, pois, ao se quebrar um modelo tradicional com o intuito de implantar algo diferenciado, é necessária a preocupação com a credibilidade deste novo modelo, para que ocorra realmente a efetividade de suas ações.

4. CONCLUSÃO

Na tentativa de inovar em relação ao papel desempenhado pelos profissionais de Recursos Humanos, vê-se a necessidade latente em agregar valor em relação à realidade competitiva das organizações. Valor este que poderá ser detectado pelo desenvolvimento de competências individuais intrínsecas às pessoas.

Por intermédio deste novo modelo de gerenciamento de pessoas, surge de forma viável este diferencial no que diz respeito à relação entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho, sendo esta gestão baseada nas competências e habilidades necessárias para melhor gerir os negócios da organização, por meio da identificação dos talentos humanos. O fator humano se apresenta como peça-chave para a obtenção do sucesso organizacional, ocorrendo por intermédio de suas competências ou de seu capital intelectual.

Com a apresentação deste novo modelo denominado de Gestão por Competência, deve-se destacar que ele está atravessando uma

fase de adaptação, tendo como objetivo a substituição do modelo tradicional. No entanto, já surgiu com credibilidade tanto no que diz respeito às organizações como por parte dos próprios funcionários, criando não apenas expectativas quanto às inovações, mas também mostrando, na prática, a viabilidade de sua implantação.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBALHO, C. R. S. *Gestão baseada nas competências*. Disponível em: <http://acd.ufrj.br/sibi/snbu/snbu2002/oralpdf/26.a.pdf>. Acesso em: 29/março/03.

CARVALHO, J. L. *A Empresa Brasileira: Dimensão Humana e sua representação*. Disponível em: <http://gestaorh.com.br/artigo123jk.htm> Acesso em: 24/agosto/02.

COSTA, T. M. Z. A. *Gestão de conhecimento é prática em evolução*. Disponível em: <http://ietec.com.br/Transcrito do Jornal Gazeta Mercantil> Acesso em: 24/agosto/02.

DUTRA, J. S. *et al. Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 2ª edição, São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERNANDES, B. H. R. *Gestão por Competências e Resultados Estratégicos: O caso de uma empresa do setor de saneamento*. VI SEMEAD (Simpósio de Administração)/FEA/USP. Período: 25 e 26/março/03.

FISCHER, A. L. *et al. Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 2ª edição, São Paulo: Editora Gente, 2001.

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados (Human resources champions)* Tradução de Cid Knipel, São Paulo: Futura, 1998.