

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA

JANAINA SAMPAIO DE LIMA

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS: DESAFIOS PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO
DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

CURITIBA
2015

JANAINA SAMPAIO DE LIMA

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS: DESAFIOS PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO
DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, no curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Msc. Camila Bruning

CURITIBA
2015

Aos meus pais que sempre me incentivaram a correr atrás dos meus sonhos e crescer, pessoalmente e profissionalmente, e à Deus, minha maior fonte de motivação.

RESUMO

A presente pesquisa objetiva avaliar a viabilidade do modelo de Gestão por Competências como ferramenta para Gestão Estratégica de Pessoas. A partir de revisão bibliográfica, são apresentados diferentes modelos para implantação da Gestão por Competências nas organizações e objetiva expor os desafios para implementação da ferramenta, apontando o modelo mais adequado para implantação nas empresas. Em resumo, conclui-se que a Gestão por Competências trata-se de uma ferramenta assertiva para a Gestão Estratégica de Pessoas e que a utilização desta, está atrelado ao sucesso das organizações, haja visto que promove ferramentas para desenvolver as equipes a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes e que resulta em uma equipe de talentos assertiva e pronta para agregar valor e competitividade à organização. Quanto ao modelo mais adequado para implantação, conclui-se que todos os modelos apresentados nesta pesquisa provaram ser assertivos dentro dos objetivos propostos por cada um deles. Portanto, a escolha deve ser realizada considerando as necessidades e particularidades de cada organização.

Palavras-chave: gestão por competências, gestão estratégica de pessoas, gestão de pessoas e competências.

ABSTRACT

This research has the objective to evaluate the viability of the Competence-based Management model as a tool for Strategic People Management. From literature review, are presented different models for implementation of Competence-based Management in organizations and aims to expose the challenges facing the implementation of the tool, pointing the most appropriate model for implementation in companies. In summary, it is concluded that the Competence-based Management is an assertive tool for Strategic People Management and the use of this is tied to the success of organizations, given the fact that promotes tools to develop teams from knowledge, skills and attitudes, resulting in a team of talents assertive and ready to add value and competitiveness to the organization. As the most appropriate model for implementation, it is concluded that all the models presented in this study proved to be assertive within the objectives proposed by each of them. Therefore, the choice must be made considering the needs and particularities of each organization.

Keywords: Competence-based management, strategic people management, people management and skills.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVO GERAL	6
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.3 JUSTIFICATIVA.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS.....	8
2.1 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUAS VANTAGENS	9
3 METODOLOGIA	11
3.1 MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	11
ANÁLISE E DISCUSSÃO	15
CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

1 INTRODUÇÃO

O modelo de Gestão por Competências tem se mostrado uma ferramenta eficaz em empresas consolidadas no mercado de trabalho e que buscam neste modelo de gestão uma ferramenta assertiva para a Gestão Estratégica de Pessoas. Para Gramigna (2007) “o fato de estarmos vivendo numa economia globalizada vem instigando dirigentes brasileiros a demandar esforços para o realinhamento de suas práticas de gestão” (GRAMIGNA, 2007, p. 5).

A utilização do modelo de Gestão por Competências indica um diferencial competitivo entre as organizações, haja visto que traduz uma ferramenta de Gestão Estratégica de Pessoas que valoriza o capital humano, tornando-os profissionais qualificados e engajados com os resultados da empresa.

A Gestão por Competência é uma ferramenta dinâmica e eficaz para administrar os principais processos da área de Recursos Humanos (RH), pois promove a sinergia entre os subprocessos de Recrutamento & Seleção, Treinamento & Desenvolvimento, Remuneração & Benefícios e Carreira & Sucessão, além de promover a área de Gestão de Pessoas da empresa como um centro de resultados, ou seja, uma ferramenta de gestão sistêmica e que agregue valor ao negócio (GRAMIGNA, 2007).

Diante deste novo cenário de transição do antigo modelo de Gestão de RH, no qual adotava um modelo de gestão centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo seu papel estratégico, descentralizando-se, distribuindo responsabilidades pelo desenvolvimento das equipes aos líderes, que por sua vez, são os verdadeiros gestores de pessoas, e instrumentalizando-os para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio (GRAMIGNA, 2007).

Neste contexto, esta pesquisa pretende conhecer os diferentes modelos de Gestão por Competências e analisá-los e indicar o modelo que melhor atenda as necessidades das empresas enquanto ferramenta de Gestão Estratégica de Pessoas.

Portanto o objetivo geral deste trabalho é:

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade da implantação do modelo de Gestão por Competências como ferramenta para Gestão Estratégica de Pessoas.

Para atingir este objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar e descrever, a partir de revisão bibliográfica, os fatores que facilitam e/ou dificultam a Gestão por Competências como ferramenta para Gestão Estratégica de Pessoas;

b) Identificar e analisar, a luz de revisão bibliográfica, métodos para implantação do modelo de Gestão por Competências.

c) Descrever o método de implantação da gestão por competência eleito como mais adequado para Gestão Estratégica de Pessoas, justificando essa escolha.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do atual cenário econômico do país e do mercado de trabalho, surgem desafios para as organizações no qual as empresas de grande porte tem se despertado para a competitividade no mercado de trabalho. Visando atender esta necessidade de mercado, segundo Barbosa (2003):

“A gestão por competências surge, portanto, como uma das tentativas recentes de ajuste, por meio de modelos que reconhecem sua possibilidade de proporcionar ganhos organizacionais, ao mesmo tempo que procuram recompensar o esforço dos indivíduos neste processo”. (BARBOSA, 2003, p. 285).

Manter em seu quadro de colaboradores os melhores talentos do mercado, profissionais qualificados e engajados com os resultados da empresa, são desafios para as organizações e que configuram um diferencial competitivo para a empresa. Para Gramigna, “as empresas que se anteciparem, implantando estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, terão maiores chances de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado.” (GRAMIGNA, 2007, p. 15).

O modelo de Gestão por Competências aponta novas tendências na gestão dos processos de Seleção de Pessoal, Treinamento & Desenvolvimento e Remuneração no qual sugere um modelo pautado pelo compartilhamento de responsabilidades e intensa influência da área de Recursos Humanos nas decisões estratégicas da empresa.

Esta competitividade no mercado de trabalho e o despertar das empresas para o investimento no capital intelectual é uma ideia corroborada por Gramigna (2007) uma vez que, segundo autora, “a corrida da globalização exige que os olhares estejam voltados para resultados e, neste processo, as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes”. (GRAMIGNA, 2007, p. 6).

Diante disto, um dos desafios da área de Gestão de Pessoas de empresas que investem no capital intelectual e que percebe em seus colaboradores uma forma de garantir vantagem competitiva entre seus concorrentes, é a habilidade em extrair os melhores resultados de sua equipe.

Para Gramigna (2007) a utilização do modelo de Gestão por Competências permite conhecer o potencial de cada colaborador e a possibilidade de formar uma equipe imbatível de talentos. Como consequência, os processos seletivos internos são realizados como forma de valorizar os colaboradores da empresa. Tais iniciativas elevam a motivação das equipes e instigam a satisfação no trabalho, que ainda segundo a autora, equipes competentes, felizes e produtivas fazem a diferença e geram resultados inimagináveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Durand (1999) define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atingir determinados objetivos. Santos (2006) vai além e garante que a competência “não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer)” (SANTOS, 2001, p.27).

O conceito de competências proposto por Santos (2001) corrobora a descrição de Levy-Leboyer, que sugere a seguinte definição para o termo competência:

“Repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação” (LEVY-LEBOYER, citado por GRAMGNA, 2007, p. 21).

Nesta pesquisa, utilizaremos o conceito de competências proposto por Fernandes (2013), que a define como “um conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo” (FERNANDES, 2013, p. 48).

A Gestão por Competências propõem um modelo de gestão estratégica de pessoas no qual as empresas além de valorizar as competências dos colaboradores, devem incentivá-los e propor ferramentas que os possibilitem a aplicá-las em suas atividades objetivando agregar valor à organização. Fernandes (2013) defende que a organização deve prover ao profissional este espaço necessário para expor suas competências.

Os conceitos apresentados acima para competências utilizam três principais pilares, sendo eles: o conhecimento, as habilidades e atitudes. LOPES (2007) descreve o significado de cada um deles conforme segue:

a) Pilar 1 - Conhecimento: é o saber, conceitos, informações que adquirimos ao longo da vida.

b) Pilar 2 - Habilidade: é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de utiliza os conhecimentos armazenados de forma prática e produtiva.

c) Pila 3 - Atitude: é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar nossas habilidades e conhecimentos, ou seja, é a predisposição que influencia na nossa conduta frente às pessoas e situações.

2.1 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUAS VANTAGENS

Segundo Lopes (2007) a Gestão por Competências objetiva:

“identificar e desenvolver as competências necessárias, a nível individual, coletivo e organizacional, para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, tornando-a sustentável e competitiva em seu campo de atuação.” (LOPES, 2007, p. 6).

Quanto às vantagens da ferramenta, Lopes (2007) garante que se bem utilizado, além de trazer os benefícios citados acima para a empresa e para os colaboradores, irá “reforçar o papel estratégico da área de Recursos Humanos, ampliando suas responsabilidades e fazendo com que o mesmo seja reconhecido como um setor fundamental para o desenvolvimento organizacional.”

Segundo Leme (2005), citado por Lopes (2007), o objetivo da Gestão por Competências é:

“Identificar as competências que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer a comparação das informações dos itens anteriores identificando o *gap* (lacuna), que é a distância existente entre os dois pontos, quer dizer, entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as já existentes no desempenho do colaborador; e a partir daí, traçar um plano de desenvolvimento para o mesmo.” (LEME, 2005, citado por LOPES, 2007, p. 17).

Segundo Ferreira e Lana (2007), a adoção da Gestão por Competências promovem, dentre outras, as seguintes vantagens para a organização:

a) Clara definição de perfis profissionais que podem favorecer o aumento da produtividade;

b) Foco para o desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil de seus colaboradores;

c) Priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;

d) Gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;

e) Conscientização dos funcionários sobre a importância de assumirem a corresponsabilidade por seu desenvolvimento;

Além das vantagens citadas acima, Ferreira e Lana (2007) reforça que a área de Gestão de Pessoas utilizando o modelo de Gestão por Competência é incumbida de:

“Garantir que a organização mantenha um quadro de trabalhadores que possuam as competências necessárias à obtenção de vantagens competitivas. A adoção de formas eficazes de atração e de desenvolvimento de talentos ganha, com isso, uma significativa importância. Sabendo-se que medidas isoladas não alcançam bons resultados, faz-se necessária, portanto, uma completa revisão nas políticas e nos procedimentos de gestão de pessoas, para que sejam eficazes nessa nova perspectiva.” (FERREIRA E LANA, 2007, p. 8).

A missão do modelo de Gestão por Competências proposto acima corrobora a teoria de Bitencourt (2000, citado por LOLI, 2011), no qual defende tratar-se de um processo que busca formar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, no qual, cada pessoa é responsável pelo autodesenvolvimento de suas competências.

A seguir são descritos diferentes modelos de Gestão por Competências visando apresentar os desafios para implementação da ferramenta nas organizações e apontar um modelo eficaz e assertivo, ou seja, que atendam as necessidades das empresas.

3 METODOLOGIA

3.1 MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Lopes (2007) propõem um modelo de Gestão por Competências composto pelas seguintes etapas:

a) Conscientização: sensibilização e conscientização de toda a organização, apresentando os objetivos almejados e o que todos conquistarão com o processo, para que as pessoas sintam-se envolvidas e motivadas a participarem.

b) Definição, Identificação e Mapeamento de Competências: consiste em definir as competências organizacionais de cada função, identificar as competências dos colaboradores e fazer o mapeamento das competências.

c) Plano de Desenvolvimento e Seleção: Elaboração de um plano de desenvolvimento e treinamento para cada colaborador focando nos *gaps* para atingir as competências exigidas pela função, assim como planejar estratégias para captação de novos talentos.

d) Avaliação e Acompanhamento: funciona como mecanismo de *feedback* para avaliar se os resultados alcançados são comparados aos esperados.

Gramigna (2007) sugere em seu livro “Modelo de Competências e Gestão de Talentos” o programa de Gestão por Competências que deve ser implantado em cinco blocos, sendo eles:

a) Sensibilização: visa o envolvimento e adesão dos principais envolvidos para garantir o sucesso do programa.

b) Definição de Perfis: consiste em definir as competências essenciais para cada grupo de funções e delinear os perfis.

c) Avaliação de Potencial e Formação do banco de talentos: identificação de colaboradores potenciais que configurará o banco de talentos da empresa.

d) Capacitação: Plano de desenvolvimento para cada grupo de pessoas visando desenvolvê-los dentro de competências necessárias para cada função.

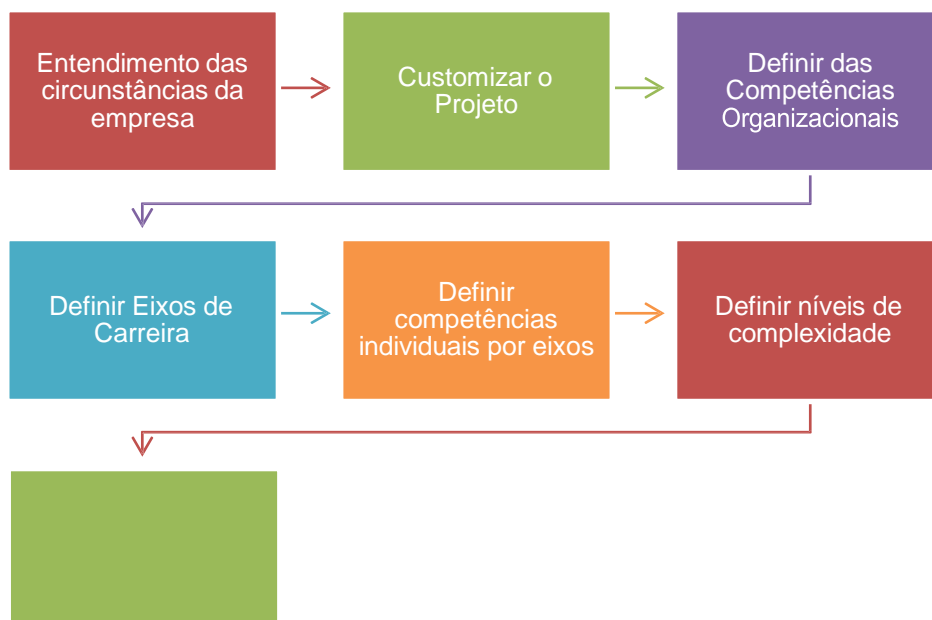
e) Gestão do Desempenho: Após mapear e definir perfis, verificar performances, montar o banco de talentos e capacitar, é necessário a mensuração de resultados.

Já Fernandes (2013) sugere em seu livro “Gestão Estratégica de Pessoas com foco em Competências” o modelo de Gestão por Competências que segue as seguintes etapas para implantação:



Fonte: FERNANDES (2013)

No modelo proposto por Fernandes (2013), antes de iniciar primeira etapa de “Definir *inputs (capacidades) e outputs (entregas) por nível de complexidade*” para implantação do modelo de Gestão por Competências deve-se considerar fatores importantes para efetivo planejamento, conforme ilustrado abaixo:



FONTE: FERNANDES (2013)

Maia, Moraes e Freitas (2011) também sugerem um modelo de Gestão por Competências no qual orientam a implantação por meio das seguintes etapas:

Etapa 1 – Planejamento dos trabalhos;

Etapa 2 – Sensibilização gerencial e dos funcionários;

Etapa 3 – Revisão do Planejamento Estratégico e do planejamento do departamento;

Etapa 4 – Mapeamento ou revisão das competências organizacionais e profissionais;

Etapa 5 – Capacitação de funcionários e gestores para inventário;

Etapa 6 – Inventário de Competências;

Etapa 7 – Diagnóstico para desenvolvimento.

Os diferentes modelos de Gestão por Competências apresentados acima possuem suas peculiaridades para implantação da ferramenta nas organizações, portanto elencamos no quadro comparativo abaixo as principais características e conceito de competências adotado por cada um deles.

QUADRO 1. QUADRO COMPARATIVO DOS MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

MODELO	CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS
LOPES (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são diferenciais em cada pessoa e impacta em seu desenvolvimento e resultados atingidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo dinâmico e após a implantação requer o constante acompanhamento para avaliar se as competências organizacionais continuam atendendo as necessidades da mesma.
GRAMIGNA (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Repertório de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinadas situações. 	<ul style="list-style-type: none"> Crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano. Vantagens do programa: Aumento do nível de Satisfação no Clima Organizacional, Retenção de Talentos Internos, Melhoria em programas como: Treinamento & Desenvolvimento, Remuneração, Recrutamento & Seleção e Carreira & Sucessão.
FERNANDES (2013)	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto de conhecimento habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo. 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo serve de base para estruturar processos de Gestão de Pessoas: atração, desenvolvimento, recompensa e avaliação.
MAIA, MORAES E FREITAS (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetiva avaliar os profissionais de forma impessoal, desenvolver e estimular competências individuais necessárias para viabilização das estratégias organizacionais.

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 1 permite identificar similaridades nos quatro modelos de Gestão por Competências estudados, semelhanças que serão analisadas e discutidas abaixo.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os dados obtidos a partir dos modelos de Gestão por Competências analisados nesta pesquisa, revelam que existem semelhanças na missão das diferentes ferramentas avaliadas. De forma geral, todos objetivam o aumento do nível de satisfação do clima organizacional, garantir a assertividade em processos de Recrutamento & Seleção, buscando profissionais que atendam o perfil das funções propostas. Garantir o acompanhamento e *feedback* das equipes por meio de planos de melhorias focados no desenvolvimento dos colaboradores, e por consequência, melhores resultados para as empresas.

Outro ponto de concordância observado é a adoção do conceito de competências pautado nos três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes. Conforme explanado anteriormente, o modelo de Gestão por Competências como ferramenta estratégica de pessoas promoverá ferramentas para desenvolver as equipes a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes, visando o desenvolvimento de uma equipe de talentos assertiva e pronta para agregar valor e competitividade à organização (FERNANDES, 2013).

O tema Gestão por Competências é um tema muito emergente no meio acadêmico e no ambiente organizacional, principalmente na área de Gestão de Pessoas. Os dados da revisão bibliográfica com teorias e a sugestão de modelos para implantação da Gestão por Competências indicam que a adoção desta como ferramenta para gestão estratégica de pessoas promovem ganhos incalculáveis para as empresas, haja visto que o realinhamento de práticas de gestão dos processos da área de Recursos Humanos com o mercado de trabalho motivam e desenvolvem os colaboradores para atingirem sempre melhores práticas e resultados, ideia que é corroborada por Gramigna (2007) que afirma: “o realinhamento na maneira de gerenciar pessoas vêm apresentando benefícios inestimáveis aos negócios” (GRAMIGNA, 2007, p. 4).

Outro dado importante é a viabilidade da Gestão por Competências como ferramenta para gestão estratégica de pessoas, que é apontado na revisão bibliográfica e pelos modelos de Gestão por Competências analisados.

Todos os modelos de Gestão por Competências apresentados propõem cuidados que devem ser tomados durante a implantação da ferramenta. Tais cuidados são fatores intrínsecos na implantação da ferramenta na organização e devem ser

avaliados conforme o cenário da organização para impedir que dificulte a eficácia da ferramenta. Os fatores que devem ser considerados como facilitadores e que deve-se evitar que dificultem a implementação são:

a) Conscientização: Importância de apresentar o programa e os benefícios que todos conquistarão, para que todos se engajem a participarem.

b) Sensibilização: Envolvimento das equipes e gestores na implantação da ferramenta, evitando resistência quanto ao novo modelo de Gestão.

c) Personalização: importância do alinhamento estratégico do modelo de Gestão por Competências com as necessidades da empresa, a fim de garantir a eficácia da ferramenta.

Fernandes (2012) afirma que é fundamental o alinhamento das estratégias organizacionais com o planejamento estratégico da Gestão por Competências por meio da customização do projeto e a partir do entendimento do cenário econômico e demais circunstâncias da empresa.

CONCLUSÃO

A referida pesquisa preocupou-se em descrever a partir de revisão bibliográfica sobre o tema, a viabilidade da Gestão por Competências como ferramenta eficaz para as organizações na Gestão Estratégica de pessoas. Dentro os principais autores analisados, à exemplo: Fernandes (2012) e Gramigna (2007), todos apresentam a Gestão por Competências como uma ferramenta assertiva e que está atrelado ao sucesso das organizações no cenário econômico atual em que as empresas buscam a vantagem competitiva para os seus negócios.

Dentre os objetivos específicos propostos para esta pesquisa, o primeiro deles se propunha identificar e descrever os fatores que dificultam e ou facilitam a implantação da Gestão por Competências nas organizações, e foi atingido com sucesso, tendo em vista que além de descrever tais fatores, preocupou-se em apresentar o passo a passo da implantação da Gestão por Competências, visando eliminar possíveis dificuldades na fase inicial de implantação.

O segundo objetivo se propunha identificar e analisar modelos para implantação da Gestão por Competências que foi apresentado a partir de revisão bibliográfica.

O terceiro e último objetivo específico proposto consiste em apontar o método de implantação da gestão por competência eleito como mais adequado para Gestão Estratégica de Pessoas. Porém, devido às semelhanças encontradas nos modelos propostos, conclui-se que todos os modelos ora apresentados são assertivos dentro do objetivo que cada um deles se propõem. Portanto, a escolha deve ser realizada considerando as necessidades das organizações e por consequência, a customização do modelo para que este cumpra o seu objetivo, que é promover ferramentas para Gestão Estratégica de Pessoas.

Com tudo, a referida pesquisa atinge o seu objetivo final que consiste em servir como fonte para futuras pesquisas e ferramenta para auxiliar na implantação da Gestão por Competências como ferramenta para Gestão Estratégica de Pessoas.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA**, Allan Claudius Queiroz. *Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras*. Revista Adm., São Paulo, v.38, p. 285-297, 2003.
- FERNANDES**, Bruno Henrique Rocha. *Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FERREIRA E LANA**, Victor Cláudio Paradela, Manuela Sampaio. *Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas*. Juiz de Fora. Estação Científica Onilne, n. 04, abr. e mai. 2007
- GODOY**, A.S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Retirado: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, 1995.
- GRAMIGNA**, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2º Ed, 2007.
- LOLI**, Ana Marieli Zobot. *O resultado alcançado por meio do processo Gestão por Competências em níveis gerenciais em uma organização na cidade de Curitiba*. UFPR, Curitiba, 2011.
- LOPES**, Cristiane Paiva Cavalcanti. *Gestão por Competências como ferramenta para um RH Estratégico*. 2007.
- MAIA, MORAES E FREITAS**, Letícia Gomes, Melissa de Machado, Liziane Castilhos de Oliveira de. *Elaboração e Avaliação de modelo de Gestão de Pessoas orientado por Competências*. Revista Perspectiva em Gestão & Conhecimento. João Pessoa, v.1, pg.180-193, 2011.
- SANTOS**, A.C. *Gestión del conocimiento: analisis y proyeccion de los recursos humanos*. Cuba: Ed. CUJAE, 2001. (Comunicação Pessoal).
- DURAND**, Thomas. *L'Alchimie de la compétence*. *Revue française de gestion*, n. 160, p. 261-292, 1. sem., 2006.