

A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES

Ana Paula Pydd Teixeira¹
Andriza dos Santos Luz²

Resumo: Este artigo analisou o conteúdo de entrevistas que remetem às percepções de gestores no que diz respeito ao gerenciamento das competências organizacionais ou *core competences* como alavancam para a vantagem competitiva das empresas. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com coleta através de entrevistas em profundidade. Foram entrevistados, no total, 14 gestores. Através dos resultados, foi possível identificar correspondência entre a percepção dos entrevistados e a literatura disponível sobre o tema, afirmando o possível reconhecimento da importância do desenvolvimento das competências organizacionais.

Palavras-chave: Competências Organizacionais; Vantagem Competitiva; *Core Competences*.

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL SKILLS: AN ANALYSIS OF PERCEPTION OF MANAGERS

Abstract: This article analyzed the content of interviews that refer to perceptions of managers with regard to the management of organizational core competences or as leverage for competitive advantage of enterprises skills. We conducted a qualitative study that collected through in-depth interviews. A total of 14 managers were interviewed. Through the results, it was possible to identify correspondence between the perception of respondents and the available literature on the subject, stating the possible recognition of the importance of developing organizational skills.

Keywords: Organizational Competences; Competitive Advantage; Core Competences.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade atual inevitavelmente requer que as lideranças das empresas trabalhem com maior envolvimento, de maneira a desenvolver e propiciar o engajamento de todos os níveis hierárquicos.

O engajamento, em contrapartida, depende do desenvolvimento das pessoas, e este desenvolvimento é fruto da constante renovação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Desta forma, observa-se um elo comum entre a organização e seus colaboradores: as competências.

¹ Bacharel em Administração - UFRGS, RS. Mestre em Administração- Unisinos, RS. Email: anaredesociais@gmail.com

² Bacharel em Administração – Ênfase em Comércio Exterior – Unisinos, RS. Email: andrizaluz@terra.com.br

Hammel e Prahalad (2001) entendem que o investimento em competências essenciais proporciona as *sementes para a colheita de produtos no futuro*. Isto é, uma empresa incapaz de compreender as competências essenciais que servem de base para a competição no mercado pode ser surpreendida por novas empresas que contam com competências melhor desenvolvidas. As competências essenciais são a alma da empresa e, como tal, devem ser parte integrante do processo administrativo. Uma empresa deve ser vista não como um portfólio de produtos e serviços, mas como um portfólio de competências.

O objetivo deste artigo foi o de investigar a percepção referente à importância das competências organizacionais que remetem à competitividade das empresas. Para tanto, iniciou-se com uma revisão teórica que abarcou, primeiramente, as competências organizacionais, perpassando sua relação com a vantagem competitiva das empresas. Em seguida, apresentou-se a análise das entrevistas em profundidade. Por último, finalizou-se com as conclusões teóricas pertinentes.

2. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As *core competences* (ou competências essenciais) foram delineadas nos estudos pioneiros de Hamel e Prahalad (2001). Para os autores, deveria ocorrer a mudança de foco das unidades de negócio para as competências, permitindo, deste modo, que as empresas se transformassem em um verdadeiro portfólio dessas competências. No entanto, para serem consideradas *core competences*, estas deveriam, obrigatoriamente, obedecer a três condições: teriam que atribuir vantagem competitiva às empresas, gerar valor perceptível pelos clientes e serem difíceis de imitar pela concorrência.

Dentro da perspectiva das *core competences*, as empresas deveriam ser capazes de: identificar suas competências essenciais; definir uma agenda de aquisição destas competências; desenvolvê-las; distribuí-las, proteger e defender a liderança representada pelas mesmas. É de tal forma imprescindível o papel das competências essenciais para Hamel e Prahalad (2001), que as mesmas são vistas como as raízes da competitividade das organizações.

O conceito de competências essenciais, no entanto, parece pouco claro e difícil de identificar na prática, para Javidan (1998). Ao perceber a dificuldade de operacionalizar o conceito de competências essenciais, Javidan propõe uma útil hierarquia, onde vemos os recursos na base, seguidos pelas capacidades, as competências e, por fim, as competências essenciais.

Javidan (1998) enfatiza a necessidade de que as empresas entendam quais são as suas competências essenciais para que possam, efetivamente, aproveitar seus recursos internos partindo de uma visão *de dentro para fora*. Através da análise dos recursos, capacidades e competências seria possível atingir vantagem competitiva, assim como enxergar novas oportunidades e mercados.

Ruas *et al* (2005), porém, não encontrou em empresas brasileiras evidências empíricas da existência das *core competences*, especialmente no que tangia à observância das três condições essenciais para a existência das *core competences* apontadas por Prahalad e Hamel (2001), com destaque para a terceira delas: a incapacidade de ser imitada a curto prazo.

Apesar disso, as empresas observadas empiricamente pelos autores logravam sobreviver diante da instabilidade do mercado em que atuavam, tendo, ainda, a capacidade de desenvolver significativas dife-

renciações em âmbito nacional e regional. A partir desta constatação, os autores desenvolvem o conceito (menos excludente, segundo afirmam) de competências organizacionais. As competências organizacionais transitarão por todas as áreas da organização e contribuirão para a sobrevivência e diferenciação das empresas.

3. COMPETÊNCIAS E PERFORMANCE - VANTAGEM COMPETITIVA

A estratégia das empresas deve contemplar, além da preocupação com a eficácia das práticas internas, a sustentabilidade do crescimento organizacional. Escolher a estratégia é sem dúvida importante, porém, a empresa necessita empenhar-se para seguir galgando espaços através da implementação coerente de sua eleição estratégica. Processos internos bem articulados podem tornar as empresas competitivas por certo tempo, mas não de forma sustentável. Tendem a aparecer dificuldades frente à concorrência que se posicionará igualando as práticas gerenciais, prejudicando, desta forma, a permanência da vantagem competitiva. Para resolver este impasse, o estudo das competências organizacionais revela-se extremamente valioso. Usualmente, o que se observa é um completo desentrosamento entre estratégia e processos internos, quando, na verdade, os gestores deveriam investir nas atividades que produzem e desenvolvem as competências e nos processos que impulsionam a estratégia das empresas (SCOLA, 2003).

Fleury e Fleury (2001) destacam que uma competência essencial pode advir de um profundo conhecimento das condições de um mercado específico. No entanto, para caracterizar-se efetivamente como uma competência essencial, este conhecimento deve participar de um processo de aprendizagem que contemple a capacitação dos recursos humanos. Entendemos, portanto, que a organização, quando delimita sua estratégia e define as competências necessárias à sua implementação, deve preocupar-se em assegurar um ciclo de aprendizagem permanente. Sob esta ótica do aprendizado constante, as competências não somente contribuirão para a obtenção de vantagens econômicas às empresas, como também proporcionarão valor social aos indivíduos.

Da mesma forma, Dutra (2000) reafirma a importância das pessoas e das organizações participarem de uma constante *troca de competências*. As empresas desenvolvem seus recursos humanos, e os indivíduos transferem, em contrapartida, seu conhecimento para as organizações. Quando ocorre a criação de valor para os indivíduos, as empresas se beneficiam construindo seu patrimônio intelectual e obtendo vantagens que irão se manter ao longo do tempo. De fato, é através da evolução das competências que as empresas podem aperfeiçoar sua estratégia, e é através da revisão da estratégia que as competências podem ser melhor realocadas e desenvolvidas.

O processo de aprendizagem é crucial para a manutenção da dinâmica entre estratégia e competências (FLEURY; FLEURY, 2003). Fleury (2006) explica a dinâmica entre os diferentes níveis de competência percebíveis nas organizações. As competências organizacionais pertenceriam a um nível mais geral, formando as unidades e funções. Entre elas, destacar-se-iam as competências essenciais delimitadoras da estratégia competitiva. As competências essenciais seriam responsáveis pelos atributos distintivos que são reconhecidos pelos clientes. Estas competências são o resultado da combinação dos recursos organizacionais e das competências individuais.

Zarifian (2001) apresenta os seguintes tipos de competências presentes em uma organização:

1. Competências de processos: Dizem respeito aos processos que compõem o trabalho;
2. Competências técnicas: São competências específicas da tarefa a ser realizada;
3. Competências sobre a organização: Representam a habilidade para organizar os fluxos do trabalho;
4. Competências de serviço: Unem a competência técnica à seguinte questão: Qual impacto este produto ou serviço terá sobre o consumidor?
5. Competências sociais: Representam o *saber ser*, incluindo as atitudes que sustentam os comportamentos dos indivíduos. Apresentam três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação.

Zarifian (2001) afirma que a organização define sua estratégia e as competências necessárias à sua correta implementação, sendo necessário um processo de constante aprendizado. Ulrich (2004) destaca que as competências organizacionais podem ser vistas pelo âmbito técnico e social, sob a perspectiva individual e organizacional. A competência organizacional permite que a empresa transforme seu conhecimento técnico em resultados e é fruto da combinação das habilidades individuais de seus colaboradores. O indivíduo possui competências funcionais, como as direcionadas à área financeira, marketing, habilidades de relacionamento, comunicação, entre outras. As habilidades organizacionais são o DNA da empresa, correspondendo à cultura e identidade.

4. MÉTODO

Optou-se, neste trabalho, por uma pesquisa de viés exploratório, de maneira a obter informações que levassem a uma compreensão da percepção do problema proposto. (MALHOTRA, 2004). A análise dos dados obtidos com as entrevistas calçou-se em metodologia qualitativa, através da qual se buscou a generalização de implicações específicas, a partir do padrão obtido com a análise do referencial teórico. Elegeu-se a técnica de análise de conteúdo das entrevistas (BARDIN, 1979), a fim de categorizar os dados mais relevantes.

Utilizou-se um guia de perguntas semi-estruturadas de maneira a conduzir entrevistas em profundidade com os gestores. Foram entrevistados 14 (quatorze) profissionais a fim de verificar a percepção dos mesmos a respeito da importância das competências organizacionais para a estratégia de suas empresas. No quadro 1, abaixo, constam as informações dos respondentes. Pode-se observar que os entrevistados são oriundos de diferentes setores, no entanto, ocupam posição hierarquicamente próxima.

Quadro 1: Relação dos Entrevistados

NOME	EMPRESA	CARGO
Gestor1	Empresa A	Supervisora de Comunicação
Gestor2	Empresa B	Gerente de Comunicação
Gestor3	Empresa C	Gerente de Projetos 1
Gestor4	Empresa D	Gerente de Projetos 2

Gestor5	Empresa E	Supervisor de Contabilidade
Gestor6	Empresa F	Diretor Financeiro
Gestor7	Empresa G	Diretor Administrativo
Gestor8	Empresa H	Coordenador de Projetos
Gestor9	Empresa I	Gerente de Produção e Desenvolvimento
Gestor 10	Empresa J	Consultora de Remuneração
Gestor 11	Empresa K	Gerente Financeiro
Gestor 12	Empresa L	Sócio Diretor
Gestor 13	Empresa M	Gerente Administrativo e Financeiro
Gestor 14	Empresa N	Supervisor de Marketing

Fonte: Elaborado pelas autoras

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados, reuniram-se quatro categorias a fim de propiciar a análise das percepções dos gestores identificadas nas entrevistas.

As categorias emergentes da pesquisa de campo e do referencial teórico foram as seguintes: Importância de Desenvolver Competências, Utilização de Treinamento para Colaboradores, Diferenças entre Competências Individuais e Organizacionais e Administração do Conhecimento como uma Vantagem Competitiva.

5.1 Importância de Desenvolver Competências

Para Ruas, Antonello e Boff (2005) é notável que, em um ambiente estável e de baixa previsibilidade, o papel de certas competências, como percepção, criatividade, flexibilidade e improvisação, são fundamentais para a sobrevivência e competitividade das empresas e também para a empregabilidade das pessoas.

Na visão de Dutra (2004), a organização e as pessoas partilham um processo contínuo de troca de competências. A organização doa seu patrimônio para os indivíduos através de treinamento que os possibilite posicionar-se frente aos desafios, dentro da organização e fora dela. As pessoas, quando desenvolvem sua capacidade, tendem a devolver à organização seu aprendizado, possibilitando, assim, que a empresa possa ganhar espaços.

O discurso de alguns entrevistados reflete o reconhecimento de que as competências (individuais e organizacionais) devem desenvolver-se juntas.

O desenvolvimento de competências deveria ser um entendimento básico entre colaborador e organização. Tendo este posicionamento, a empresa alinha o seu objetivo com o modelo de trabalho do funcionário. (Gestor 8).

Com esta integração, a empresa cria um ambiente orgânico para responder as demandas rápidas que o mercado exige. (Gestor3).

A percepção dos gestores encontra eco na recomendação de Hammel e Prahalad (2001), que defendem que, para desenvolver a liderança em uma área de competência essencial, a consistência de esforços é fundamental. Isto é, a consistência depende de um profundo consenso em relação às competências que serão desenvolvidas e sustentadas e da estabilidade das equipes de gerência encarregadas do desenvolvimento das competências.

O desenvolvimento de competências/capacidades dentro de cada empresa é não só de extrema valia, mas também de uma necessidade latente. Atualmente nós, gestores, devemos a cada dia trabalhar mais próximos de nossas lideranças, de modo a oferecer todo o suporte necessário para que os respectivos responsáveis por cada setor e/ou grupo de trabalho possam desenvolver melhores práticas e também disseminar o conhecimento adquirido entre os demais funcionários. (Gestor7).

Formar profissionais altamente qualificados e que possam desenvolver um plano de carreira dentro da empresa é de extrema coerência, tornando-se fundamental desenvolver capacidades e competências para formar e reter talentos. (Gestor4).

5.2 Utilização de Treinamento para os Colaboradores

Nesta categoria é apresentada a relação de treinamentos realizados na empresa e identificados pelos gestores. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2003), a capacidade das empresas para competir é baseada nas atividades desenvolvidas, portanto, para desenvolver competitividade, os gestores devem adicionar habilidades na área de conhecimento.

Dutra (2004) acredita que através da inserção de treinamentos é possível medir o desenvolvimento do profissional, estimular o autodesenvolvimento e aprimorar o nível de conhecimento. O quadro a seguir apresenta os principais tipos de treinamento oferecidos pelos especialistas entrevistados.

Quadro 2: Tipos de Treinamento

Profissional	TIPO DE TREINAMENTO
Gestor1	Cursos especializados na área disponíveis no mercado
Gestor2	Palestras de aprendizagem e capacitação dos funcionários, disponibilizadas na empresa
Gestor5	Cursos relacionados à cultura da empresa, conduta, leitura do Manual do Colaborador, disponibilizados na empresa
Gestor7	Treinamento técnico disponibilizado na empresa
Gestor8	Cursos técnicos e provas de certificação da área, disponíveis no mercado
Gestor9	Cursos técnicos e práticos disponibilizados na empresa
Gestor10	Cursos técnicos e Práticos disponibilizados na empresa
Gestor11	Treinamentos para a produção e consultoria para o setor administrativo disponibilizados na empresa
Gestor12	Seminários periódicos disponibilizados na empresa

Gestor13	Cursos periódicos disponibilizados na empresa
Gestor14	Treinamentos Diários disponibilizados na empresa

Fonte: Elaborado pelas autoras

Observa-se, no discurso dos entrevistados, ênfase na importância concedida aos treinamentos e acompanhamento do desenvolvimento dos funcionários:

Aqui na empresa, temos um índice que se chama IAQ (Índice de Aderência à Qualificação), que faz o cálculo das competências já atingidas versus a exigência de cada cargo. Esse índice é controlado pelas lideranças para que sejam atualizados conforme eventuais mudanças de escopo na função e também para que seja feito um trabalho em conjunto com a área de Recursos Humanos para buscar novos treinamentos. (Gestor 14).

O Departamento de Desenvolvimento Organizacional criou uma Universidade da Empresa. Esta Universidade possui os seguintes propósitos: formação de profissionais estratégicos com perfil diferenciado para implementação, engajar colaboradores no comprometimento com a missão, visão e valores da empresa, contribuição para a melhoria da performance da gestão, desenvolver competências do negócio que dão sustentação à estratégia da empresa, contribuição para a melhoria dos resultados, alavancar mudanças de postura e comportamentos e formação de sucessos para o negócio. (Gestor 10).

A relevância do mapeamento das competências é apontada por Hammel e Prahalad (2001), pois permite à empresa identificar oportunidades para fortalecer a posição de um determinado produto no mercado, importando competências que porventura residam em outras partes da organização.

5.3 Diferenças entre Competências Individuais e Organizacionais

Nesta categoria, apresenta-se a visão dos especialistas referente às competências Individuais e Organizacionais em comparação com a literatura sobre o tema. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2003), as empresas podem criar diferenças entre elas não apenas pela qualidade e custo de seus produtos e serviços, mas também através de sua capacidade de criar ambientes e experiências.

Ruas, Antonello e Boff (2005) apresentam as dimensões organizacionais do conceito de competências através da delimitação entre competências organizacionais ou essenciais e competências individuais. Os autores ressaltam que o desempenho das organizações depende da efetividade da articulação desses dois níveis e, embora exista distinção conceitual entre ambas, na dinâmica do desempenho organizacional elas estão estreitamente associadas.

Percebe-se, nas entrevistas, que os gestores enxergam a correspondência e a diferenciação existente entre as competências individuais e as da organização:

A relação entre elas está na capacidade do funcionário em utilizar as competências organizacionais em conjunto com as suas, isto é, potencializar ainda mais as competências organizacionais, utilizando-se das individuais. (Gestor2).

As competências individuais são aquelas necessárias para o desenvolvimento da atividade/função exercida pelo indivíduo, seja ele pertencente a qualquer nível hierárquico den-

tro da organização, enquanto que as competências organizacionais são aquelas estabelecidas pela direção/ coordenação onde serão definidas as atividades em um ambiente macro, tais como visão, missão, valores, estratégias, metas e demais objetivos a serem atingidos. Dessa forma, as mesmas se relacionam quando as atividades exercidas e os objetivos de qualquer natureza a serem atingidos pelas competências individuais serão aqueles previamente estabelecidos pelas competências organizacionais. (Gestor9).

Dutra (2004) afirma que o estabelecimento das competências dos indivíduos depende intimamente da ligação existente entre as competências organizacionais e a reflexão decorrente, pois as duas são mutuamente influenciadas. Percebe-se, em trechos como o abaixo, a percepção do entrevistado sobre os dois tipos de competências:

Acredito que administrar pessoas é uma das tarefas mais desafiadoras de um gestor, uma vez que se exige do gesto a tarefa de buscar os objetivos de melhoria contínua. Em meu entendimento, a Competência Individual são as habilidades e o conhecimento de cada profissional e o seu entendimento de resultado e desenvolvimento das atividades de sua responsabilidade individual. Já a Competência Organizacional, acredito que seja todo o resultado obtido pela equipe de trabalho, quando todos buscam um objetivo e todos trabalham para concluir uma meta ou um resultado. O relacionamento destas duas atividades deve ser a troca de experiência individual entre o grupo. Se cada colaborador compartilhar uma fatia de suas habilidades e conhecimentos, vai motivar e ajudar o grupo todo a completar os objetivos da empresa. (Gestor 13).

5.4 Administração do Conhecimento como uma Vantagem Competitiva

Dutra (2004) introduz a noção de conhecimento como um recurso que pode ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa, sendo o ativo mais relevante estrategicamente. Efetivamente, o conhecimento é valorizado e exaltado no discurso dos entrevistados, como nos excertos a seguir:

O conhecimento auxilia no desenvolvimento de diferenciais no mercado, tornando-se uma vantagem competitiva. (Gestor3).

Você precisa inovar sempre, antes que o seu concorrente o faça e, para isto, é preciso ter o conhecimento a seu favor. (Gestor6).

A empresa tem uma tarefa circunstancial em administrar o conhecimento. As empresas que conseguem exercer da melhor maneira esta tarefa, que é de caráter individual e comportamental, conseguem obter resultados positivos para a determinação da vantagem competitiva sustentável. (Gestor5).

Para Ruas, Antonello e Boff (2005) as competências essenciais estão focadas principalmente no conhecimento coletivo que é desenvolvido em processos internos e contextos específicos da empresa. Essas competências permitem que a administração do conhecimento possa contribuir para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável para as empresas. Percebemos, abaixo, a relevância do conhecimento para o entrevistado:

A administração do conhecimento pode ser o “fiel da balança” no resultado de uma empresa. Restringir o conhecimento pleno é, em vezes, necessário (segredos industriais, dados estratégicos ou confidenciais). Por esta razão, administrar o conhecimento no volume certo pode fazer um negócio mais eficiente. (Gestor 12).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou caráter exploratório, buscando, através de metodologia qualitativa, analisar a percepção de gestores no que se refere à importância e gerenciamento de competências organizacionais nas empresas consultadas.

Para tanto, optou-se pela condução de entrevistas em profundidade, que revelaram correspondência entre a percepção dos gestores e a literatura base consultada. De fato, nos resultados deste trabalho, aparecem, nas entrevistas, pontos importantes para a implementação e acompanhamento do processo de gestão por competências. Além disto, as entrevistas indicam a relevância das competências organizacionais para as empresas, especialmente como um possível fator competitivo e de manutenção dinâmica do conhecimento compartilhado pelas organizações e pelos indivíduos que nelas trabalham.

Foi possível observar, nas categorias emergentes das entrevistas com os gestores, esta relevância. Prahalad e Ramaswamy (2003) indicam que, há um tempo, as empresas perceberam capacidades na miniaturização de competências essenciais, fazendo com que houvesse a portabilidade para o processo de inovação. Desta forma, os gestores começaram a enxergar o conhecimento da empresa e de seus colaboradores como uma vantagem que leva à inovação nas empresas.

Ruas, Antonello e Boff (2005) trazem uma contribuição para a vantagem no processo de inovação na questão do conhecimento como uma competência essencial. Segundo eles, as competências essenciais estão focadas principalmente no conhecimento coletivo que é desenvolvido em processos internos e contextos específicos da empresa. Desta forma, essas competências possibilitam que a administração do conhecimento possa contribuir para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável para as empresas.

Como limitações do estudo, ressaltam-se a utilização de metodologia qualitativa como passível de não generalização dos resultados em níveis estatísticos. Sugerem-se, em estudos futuros, abordagens que incluam respondentes de outros níveis hierárquicos para a obtenção de resultados mais abrangentes, assim como a combinação de metodologias e técnicas de coleta quantitativas.

Por fim, cabe pontuar que a literatura indica a preocupação de autores a respeito da distância observada entre o discurso e a prática na gestão de competências (ARGYRIS, 1994; RUAS, 1998). Portanto, destaca-se que este trabalho procurou analisar tão somente as percepções dos gestores das empresas consultadas, o que obriga a limitarem-se as conclusões, visto não terem sido analisadas nem observadas as efetivas práticas de gestão de competências.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. Good communication that blocks learning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 77-85, 1994.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Afonso CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, v. 301, 2001.

JAVIDAN, Mansour. Core competence: what does it mean in practice? **Long range planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre, Bookman, 2004

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; RAMASWAMY, Venkatram. The new frontier of experience Innovation. **MitSloan Management Review**. v. 44, n. 4. 2003.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. Módulo: Consolidação, Aplicação e Apropriação do Treinamento: SEBRAERS, dezembro de 1998.

SCOLA, Roberto. **Competências Organizacionais alinhadas à estratégia e aos processos empresariais**. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado) _ Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

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