**O ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS EM UMA EQUIPE COMERCIAL**

**Autor: \*Lucas Ribeiro de Souza**

**Orientadora: \*\* Mª Marcela Favero**

# Resumo

O estudo realizado na Empresa Pan Soluções visou identificar e analisar o modelo das competências organizacionais. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, para tanto, foram aplicados questionários aos colaboradores da equipe comercial, a fim de mensurar os aspectos das competências inseridos no trabalho. Identificou-se com a pesquisa que a equipe comercial esta em sintonia com o conhecimento, pois a informação é disseminada e o conhecimento profundo dos processos de venda e dos produtos é fundamental para garantir um atendimento de qualidade, com segurança e transparência nas informações prestadas, pois as informações impactam na ação da forca de vendas. Verificou-se que as habilidades devem ser desenvolvidas com maior intensidade e ir além do conhecimento do produto, para maior produtividade e eficácia, e a atitude encontrada na equipe comercial esta de encontro ao bom desempenho de uma equipe de vendas., pois constata-se características de persistência e iniciativa pela equipe comercial. Conclui-se que a Empresa Pan Soluções esta se adaptando ao modelo das Competências organizacionais, sendo que este modelo é diferencial competitivo para estratégia comercial em uma equipe de vendas.

**Palavras-chaves:** Competências, Conhecimento, Habilidade e Atitude.

**Abstract**

The study conducted at the Company Pan Solutions aimed to identify and analyze the model of organizational skills. This was an exploratory qualitative research, therefore, questionnaires were given to employees of the sales team in order to measure the aspects of skills inserted at work. Identified with the research that the commercial team is in tune with the knowledge, because information is disseminated and deep knowledge of sales processes and products is crucial to ensure a quality service, with security and transparency in the information, because the information impact on the share of the sales force. It was found that the skills should be developed with greater intensity and go beyond product knowledge for greater productivity and efficiency, and the attitude found in the commercial team is against the good performance of a sales team. Because it appears persistence features and initiative by the sales team. It is concluded that the company Pan Solutions this adapting to the model of organizational skills, and this model is competitive advantage for business strategy in a sales team.

**Keywords:** Skills, Knowledge, Skill and Attitude**.**

# 1 INTRODUÇÃO

O momento atual inspira grandes desafios na esfera empresarial. O cenário econômico cada vez mais turbulento e vulnerável as crises faz com que as organizações busquem saídas para se posicionar e se manter em crescimento. Dentro deste contexto, os avanços tecnólogos, a modernização e flexibilização dos processos bem como a evolução das comunicações não são fatores isolados para obtenção êxito. O fator humano ainda continua sendo ferramenta de grande estratégia e sucesso nas empresas, pois conforme Carvalho e Souza (1999, p.2),

o capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente.

Desta forma, observa-se o destaque da importância deste sendo fator primordial para o sucesso das organizações.

A Administração de Recursos Humanos ganha holofotes, e o bom profissional é tratado como capital intelectual e responsável pela execução da estratégia da empresa. As competências organizacionais passam a ser mapeadas e ajustadas de acordo com a estratégia da organização. O profissional passa por um processo de aprendizagem e aprofundamento de suas atividades, com treinamentos contínuos e acompanhamentos para que este possua a expertise necessária para ser e fazer diferente dentro da organização.

Este artigo procura identificar e analisar os conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais dos profissionais da PAN Soluções, avaliar pontos fortes e a pontos a desenvolver e ainda verificar as influencias do clima organizacional em relação a equipe. Espera-se com esta analise correlacionar os pontos levantados com a literatura e sugerir ajustes e correções caso seja necessário, com intuito de promover e maximizar o desempenho da equipe comercial com relação as competências organizacionais. Para isso, o trabalho encontra-se dividido em: referencial teórico, metodologia, análise e discussão dos resultados e conclusão.

**2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nota-se a existência de muitas correntes teóricas sobre as competências organizacionais e o modelo de gestão por competências, verifica-se um mix de ideias e teorias acerca deste tema, pois conforme Brandão e Banry (2005, p.179) este modelo “propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir o máximo a discrepância entre as competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização”. O preenchimento deste *gap* esta diretamente relacionado a gestão e direcionamento do líder, que irá identificar as competências individuais e coletivas e adequa-las ao ambiente de trabalho com aquelas que já estão inseridas na organização.

As competências organizacionais estabelecem vantagens competitivas da organização e são de relevância fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos (FLEURY, 2001; MILLS *et al,.* *2002*). Vale ressaltar que o bom desempenho destas competências esta diretamente ligada ao clima organizacional e as ferramentas que vão estar disponíveis ao colaborador, pois a competência nasce de um sistema pré-estabelecido em relação há alguma atividade dentro da organização.

O conceito de competências adotado para o modelo desenvolvido segue essa tendência: “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. (CARBONE *et al*., 2005, p.43).

Já de acordo com Hillau (1994) a competência não é um conteúdo conhecido absoluto atrelado, por exemplo, a um procedimento; ela é permanentemente a avaliação social de um protocolo efetivo, individual da ação e, por meio dessa avaliação, a apreciação das qualidades do indivíduo em relação a uma norma social de atividade. Desta forma as combinações devem ser exploradas e desenvolvidas dentro da organização de modo estruturado e coordenado, pois estas são individuais e estão relacionadas ao modo de agir e de se comportar em situações diversas e adversas que farão parte do resultado final, seja este ruim ou excelente.

Para discorrer sobre os aspectos das competências é importante analisar as combinações que à compõem: conhecimento, habilidades e atitudes. O conhecimento é assunto primordial para a construção das competências. Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento é decorrente da informação, que, pode sua vez deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, os dados são séries de fatos ou eventos isolados. São registros sem significados inerentes que se transformam em informações ao adquirirem significado. As informações são dados que são percebidos pelos indivíduos, tem relevância, proposito e causam impacto em sei julgamento ou comportamento.

Becker (2001, p.71) afirma que o conhecimento é uma relação entre o sujeito e objeto: Conhecer é transformar o objeto e transformar-se a si mesmo. O profissional que nada transforma não este bem orientado ou esta se auto sabotando. O conhecimento não nasce com o individuo nem é dado pelo meio social. O sujeito constrói seu conhecimento na interação com o meio, tanto físico como social. Neste sentido, é possível constatar que dentro da organização há um mix de informações, procedimentos e regras que serão precursores do conhecimento que estando este bem adaptado e executado será convertido em uma competência única. O conhecimento tem caráter subjetivo e complexo, correspondendo a “todo conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos (não máquinas) usam para resolver problemas” (PROBST; RAUB; ROMHARDT,2002, p.06).

Usando a informação de que o conhecimento tem caráter subjetivo e complexo, observa-se que este surge além do aprendizado comum das informações e experiências na resolução de problemas cotidianos e pela habilidade e atitude que é envolvida nesta resolução. O conhecimento executado de forma eficaz dentro das organizações nos mostra que o colaborador que possui informações certas, consegue direcionar e transformar seu conhecimento na resolução imediata de um problema ou até mesmo o aumento de produtividade em uma atividade que esta sendo executada. Essa dimensão está relacionada à capacidade de processamento cognitivo, ou seja, à capacidade de processar informações (como relacionar ideias, reorganizar esquemas e derivar implicações lógicas a partir de regras gerais) para resolver problemas ou para lidar com determinada situação (PRIMI et al., 2001).

Para reforçar na construção das competências no ambiente de trabalho o conhecimento deve ser direcionado e usado de maneira assertiva e profissional. Desta forma o indivíduo deve possuir habilidade para executar com excelência o seu trabalho.

Assim pode-se definir habilidades como saber fazer algo (GAGNÉ *et al*., 1988) ou à capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000).

As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – como na realização de uma operação matemática, por exemplo – e como motoras ou manipulativas quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular (BLOOM *et al*., 1979; GAGNÉ *et al*., 1988), como na colocação de peças em uma linha de produção, por exemplo. Uma investigação realizada por McClelland (1985) aponta a habilidade como um importante preditor do desempenho. Segundo esse estudo, a combinação da habilidade com os motivos da pessoa e fatores situacionais favoráveis explica grande parte do comportamento no trabalho.

Desta forma pode-se observar que as habilidades estão inseridas no contexto organizacional e estas se desenvolvem desde que haja um ambiente favorável, bem como as ferramentas corretas para que o colaborador possa exercer suas atividades com excelência e fazer uso do conhecimento que este adquiriu com experiências anteriores.

A atitude como terceiro elemento ou dimensão de combinação da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Embora algumas investigações não tenham conseguido verificar empiricamente as relações entre a atitude e o comportamento, sobretudo por dificuldades metodológicas (MARTIN-BARÓ, 1985), a atitude é tida conceitualmente como uma propriedade que influencia, em certa medida, o comportamento da pessoa. Sob essa perspectiva, Gagné et al. (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano, que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, objetos e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Durand (2000) refere-se a atitude como “querer fazer”. Visto que atitude esta atrelada aos estados complexos do ser humano ( GAGNÉ 1998) neste momento, mais uma vez o ambiente de trabalho deve ser propício e preparado para que as atividades dos indivíduos possam ser realizadas. Cabe o ao gestor identificar quais atribuições do ambiente são favoráveis, para que o individuo possa dentro de sua subjetividade, buscar a solução exata para a busca da excelência.

Visto que os três elementos das competências estão interligados, pode-se concluir que existe uma tríade entre eles, onde cada elemento possui participação na construção da tríade da competência.

Imagem 01: A Tríade da Competência

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Ao resumir a tríade da competência e suas composições, temos os seguintes conceitos; o conhecimento é transformar o objeto e transformar-se a si mesmo (BECKER 2001 p.71), a habilidade é como saber fazer algo; e atitude como “querer fazer” (DURAND 2000).

A soma dos três pilares da tríade desenvolve-se a competência. Pode-se concluir que o indivíduo uma vez munido de conhecimento em seu trabalho, este pode desenvolver habilidades individuais que irão facilitar e descomplicar seu trabalho. Já o aumento do desempenho será visto e melhor mensurado se este indivíduo tiver atitude necessária para a conclusão de suas tarefas. A Atitude por si só, a Habilidade ou apenas o conhecimento não são fatores decisivos se forem isolados, porém são parte de um todo quando são executados de maneira completa. Vale ressaltar que estes elementos também são influenciados por fatores ambientais da organização, pois conforme Sonnentag (2004) os fatores que afetam a expressão de competências no trabalho, destacam o arranjo organizacional (oportunidades, reconhecimentos, incentivos e recompensas), fatores sociais ( Apoio gerencial, apoio de colegas e clima organizacional) e tecnologia ( processos e instrumentos de trabalho).

Desta forma, faz-se necessário uma boa estrutura organizacional para que o individuo possa descobrir e desenvolver os elementos da competência. O gestor tem importante papel em administrar e direcionar todo este desenvolvimento para que este possa ser aplicado corretamente nas atividades cotidianas da organização em busca de eficiência e eficácia nos resultados.

**3. METODOLOGIA**

De acordo com Gil (1946) cada pesquisa é naturalmente diferente da outra. Desta forma faz-se necessário classificar os tipos de pesquisa. Segundo Vergara (2000) a pesquisa pode ser classificada como exploratória descritiva e aplicada (quanto a finalidade), e como bibliográfica, documental e de campo ( quanto aos meios de investigação). Utilizou neste estudo a abordagem qualitativa, de natureza exploratória.

Conforme salienta Silva (2005), a pesquisa qualitativa não apresenta, necessariamente, uma linguagem matemática ou estatística, e utiliza a análise e interpretação da realidade estudada. Neste tipo de pesquisa o pesquisador observa os fatos sob uma óptica interna da organização, compreende-se profundamente o contexto da situação, enfatiza o processo dos acontecimentos e o enfoque da pesquisa é mais estruturado e oferece desta maneira uma visão holística e real.

Já em relação a natureza, a pesquisa tem caráter exploratório, pois segundo Gil (1946), as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, sendo o seu planejamento flexível, este tipo de pesquisa proporciona uma maior familiaridade com o problema, afim de torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, o planejamento é mais flexível e geralmente envolvem uma pesquisa bibliográfica, entrevistas com pessoas que passaram pela experiência prática com o problema pesquisado e uma análise de exemplos que possam estimular a compreensão.

A estratégia de pesquisa adotada trata-se do estudo de caso em que consiste na analise profunda e exaustiva de projetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Yin (2001) certifica que o estudo de caso contribui grandemente para compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Desta forma o estudo de caso será a ferramenta de pesquisa utilizada para identificar as competências e seus elementos, visto que é possível compreender profundamente fatores formadores às competências organizacionais.

Com relação a obtenção de dados para pesquisa será utilizado o questionário direcionado para o setor específico estudado. De acordo com Gil (1946) o uso do questionário é a forma mais usada para coletar dados e consiste em uma relação de perguntas que o entrevistado responde sozinho, assinalando ou escrevendo as respostas. Silva (2005) ainda ressalta que o questionário é composto por questões logicamente relacionadas a um problema central e é elaborado de modo a parecer impessoal, o que ajuda a avaliar uniformemente os resultados obtidos.

**4 CARACTERIZAÇÃO DA PAN SOLUÇÕES**

O Pan soluções, uma empresa do conglomerado Banco Pan, surgiu em quinze de maio de dois mil e treze, proveniente da aquisição do antigo banco Panamericano pelo BTG Pactual e a Caixa Econômica Federal. O PAN está presente em todo território nacional, com cerca de 174 pontos de venda, considerados os pontos de atendimento da PAN Sua Casa.

Em Maringá, o Pan soluções atua desde maio de dois mil e quinze, onde sua unidade foi inaugurada na Avenida São Paulo, número seiscentos e vinte.

O Pan Soluções tem como missão ser um banco sustentável que inspire colaboradores a surpreender os clientes. Sua visão é ser um banco ágil descomplicado, que surpreende.

Os valores da empresa: Surpreenda pelo serviço, Construa relacionamentos verdadeiros e de longo prazo. Aja com ética, humildade e transparência, Pratique a meritocracia, Valorize os talentos, Seja positivo, apaixonado e determinado, Abrace e estimule a mudança, Seja criativo, Busque o crescimento e o aprendizado, Comunique-se de forma clara, objetiva e responsável, Faça mais com menos e Pense como dono!

Os produtos oferecidos pelo Pan são:

* Crédito consignado do INSS: Linha de crédito oferecida a aposentados e pensionistas do Instituto Nacional de Seguridade Social, com desconto direto na folha de pagamento.
* Crédito consignado Servidor Público: Linha de crédito destinado a servidores públicos como governo do Paraná, Siape e Exército, com desconto direto na folha de pagamento.
* Crédito pessoal: Linha de crédito para pessoas físicas que necessitam organizar sua vida financeira.
* Financiamento e Refinanciamento de Veículos: Linha de crédito destinada para compra de veículo e reorganização financeira.
* Crédito Imobiliário: Linha de crédito com imóvel em garantia, onde o recurso é utilizado para troca de dividas por menores juros, prolongamento de divida. Realização de investimentos e projetos pessoais.

Os serviços oferecidos pelo Pan estão atrelados as vendas dos produtos acima mencionados. Portanto, o processo de vendas é executado pelos colaboradores e nesse momento é prestada uma consultoria para direcionar os clientes a fim de adequar os produtos que irão suprir suas necessidades.

Imagem 02: Organograma da Pan Soluções

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Sua unidade é composta por dez profissionais divididos por produtos e setores distintos a se saber:

1. Setor Administrativo: composto por uma assistente administrativo e um menor aprendiz.
2. Setor Comercial: composto por um gestor e uma equipe comercial segmentada por produto, sendo um colaborador especialista no consignado público e um para consignado INSS. Dois profissionais especialistas em crédito pessoal e veículos e por último, três especialistas em crédito imobiliário. Todo o setor comercial é liderado por um gestor direto, especialista em todos os produtos.

Os principais clientes são pessoas físicas e jurídicas que procuram crédito por meio da unidade Maringá. O fornecedor é o grupo Pan, que possui recursos próprios para os empréstimos. Seus concorrentes são: BV Financeira, Paraná Banco e Banco BMG.

**5- ANALISE DOS RESULTADOS**

A gestão de pessoas é o maior desafio a ser realizado em uma equipe comercial. As competências devem ser cuidadosamente identificadas e analisadas, pois cada colaborador possui qualidades relacionadas ao conhecimento de produto, processos, e e maneiras diferentes de executar seu trabalho. Cabe ao gestor entender estas características a fim de desenvolver uma estratégia de desenvolvimento deste colaborador tendo como base as competências organizacionais, segundo o autor estabelecem vantagens competitivas da organização e são de relevância fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos (FLEURY, 2001; MILLS *et al,.* *2002*)

No questionário realizado com a equipe comercial da empresa Pan Soluções, observou-se que o atendimento de qualidade, assertividade de informações prestadas ao cliente, foco no cliente e conhecimento do produto são vantagens competitivas oferecidas pela equipe comercial da Pan Soluções. De acordo com a pesquisa foi apontado como pontos a desenvolver que o nome da empresa deve ser mais bem divulgado nas mídias nacionais, regionais e locais, para que todos os produtos possam ser divulgados de maneira abrangente. Foi identificado que os procedimentos internos no processo de venda devem sem mais descomplicados e ter uma apoio interno mais eficaz com relação a matriz do Banco.

As atribuições que geram bons resultados foram observadas que a transparência na venda dos produtos e o bom atendimento são fatores importantes que impactam no resultado. Outro fator relevante apontado é o atendimento executado no pós-vendas dos clientes, pois estas atitudes estendem e fidelizam os clientes.

Com relação às competências organizacionais, identifica-se que o conhecimento são:

- Se manter Informado e atualizado

- Conhecer plenamente o produto e os processos de vendas

- Se manter atualizado e atento aos fatores internos e externos e sua influência.

Nota-se que o conhecimento apurado na pesquisa esta condizente com a realidade do autor, onde a informação deve ser disseminada e o conhecimento profundo dos processos de venda e dos produtos é fundamental para garantir um atendimento de qualidade, com segurança e transparência nas informações prestadas.

Neste sentido percebe-se coerência com as definições de Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é decorrente da informação, que, pode sua vez deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, os dados são séries de fatos ou eventos isolados. São registros sem significados inerentes que se transformam em informações ao adquirirem significado. As informações são dados que são percebidos pelos indivíduos, tem relevância, proposito e causam impacto em sei julgamento ou comportamento.

As habilidades apontadas pesquisa são:

- Transmitir clareza e segurança ao cliente

- Boa comunicação atrelada a técnicas de vendas compatíveis com os produtos

- Executar os processo de vendas com rapidez

Com relação as habilidades Gagné et al.definem como saber fazer algo (1988) ou à capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000). .

As atitudes apontadas na pesquisa são:

- Ser objetivo e confiante.

- Batalhar e persistir até chegar ao objetivo.

- Ter iniciativas e propor ideias.

No estudo, o Gagné et al. (1988) refere-se a atitude como uma propriedade que influencia, em certa medida, o comportamento da pessoa. Sob essa perspectiva, o autor comentam que atitudes são estados complexos do ser humano, que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, objetos e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. DURAND (2000) refere-se a atitude como “querer fazer”.

Observadas e apuradas as competências da equipe comercial da Pan Soluções, foi apontado que a agilidade nos processos, a competitividade dos produtos com o mercado e saber planejar organizar e dirigir as tarefas cotidianas, estes são fatores que fazem o trabalho ser mais produtivo e eficaz.. A pesquisa foi realizada apurou fatores relacionados ao ambiente de trabalho e arranjo organizacional e constatou-se através da moda:

**Gráfico: Arranjo Organizacional**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Observam-se através da pesquisa que os índices se mantiveram elevados e nivelados com relação ao arranjo organizacional, demonstrando estabilidade e cenário favorável as oportunidades recompensas e incentivos da empresa.

**Gráfico: Fatores Sociais**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Os fatores sociais apontados na pesquisa se mostraram positivos e lineares. Esses resultados apontam que os fatores sociais estão favoráveis e propícios para o desenvolvimento das competências. Os recursos de tecnologia apresentaram bom desempenho, porém com possibilidade de melhoria**.**

**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão por competências esta sensivelmente explicita na essência de uma equipe comercial, porém quando esta não é estratificada e estudada pelo gestor, sua eficiência e eficácia não é produtiva e não desenvolve pessoas.

Na empresa Pan soluções, identificou-se através da pesquisa bom desempenho em relação ao foco no cliente. Rapidez no atendimento, conhecimento em processos de vendas e pós-vendas. Essas características são fundamentais para manter a fidelização e ainda potencializar o marketing boca-a-boca.

Verifica-se também necessidade de investimento e mídias regionais, nacionais e institucionais em relação a marca Pan bem como seus produtos .

No quesito das competências organizacionais, o conhecimento esta condizente com a realidade do autor, onde a informação deve ser disseminada e o conhecimento profundo dos processos de venda e dos produtos é fundamental para garantir um atendimento de qualidade, com segurança e transparência nas informações prestadas. A Habilidade se ateve em conhecer o produto e a partir daí trazer velocidade nos processos para que o cliente seja atendido com presteza. Neste ponto, faz- se necessário analisar o conceito de habilidade, que segundo autor é fazer uso produtivo do conhecimento. Sendo assim, sugiro intensificar treinamentos de vendas, para que os elementos do conhecimento sejam utilizados de forma produtiva e eficaz, para que o cliente além de satisfeito, este saia com maior numero de produtos para que o resultado seja otimizado.

A Atitude em nosso estudo é relacionada ao comportamento de cada colaborador. Identifiquei bom desempenho desta competência, onde iniciativa, persistência, objetivo são elementos são fundamentais dentro de uma equipe comercial.

Os fatores de Arranjo organizacional e fatores sociais pesquisados na equipe obtiveram um resultado positivo em relação as oportunidades, reconhecimentos, incentivos e recompensas, apoio gerencial, apoio dos colegas, clima organizacional e recursos de tecnologia. Isto demonstra que a equipe comercial da Pan soluções esta alinhada no contexto que uma equipe comercial deve estar inserida.

Portanto, a equipe da Pan Soluções apontou bons elementos relacionados a competências organizacionais. Os conhecimentos estão classificados como elemento de grande importância para o foco no cliente, as habilidades estão alinhadas com a aplicação correta do conhecimento no produto e nos processos, tendo apenas que equalizar com mais treinamentos de vendas e as atitudes são consequência do bom conhecimento e da habilidade atrelado com os fatores favoráveis do arranjo e também dos fatores sociais. Todos estes elementos estudados estão de acordo com a construção da missão, visão e valores já definidos pela empresa.

**REFERÊNCIAS**

BECKER, F. **Educação e construção do conhecimento.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público. Brasília, vol. 56, nº 2, p. 179-194**.** Abr/Jun 2005**.**

CARBONE**,** P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2005

CARVALHO, Ana Cristina Marques de, SOUZA, Leonardo Pellegrino de. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação.** Em: Prescpect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83,jan./jun. 1999.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: how organizations manage what they know.** Boston: Havard Business School Press, 1998.

DURAND, T. **L’alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, v. 127, 2000

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001. p. 95-108.

GAGNÉ, R. M., & BRIGGS, L.J., & WAGER, W.W. **Principles of Instructional Design.** Orlando Flórida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A. 2010

HILLAU, B. **De l’intelligence operatoire à l’historicité du sujet. In**: MINET, F. PARLIER, M., WITTE, S. (Orgs.) **La compétence, mythe, construction ou réalité?** Paris: Éditions Harmattan, 1994.

MCCLELLAND, D. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973

MARTIN-BARÓ, I**. Acción e ideologia: psicologia social de centroamérica**. San Salvador: UCA, 1985.

PRIMI,R. et al. **Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 17, n. 2, p. 151-159, 2001

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002

SILVA, Mary Aparecida Ferreira da. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**, 2. Ed. Curitiba. Editora Ibpex, 2005.

SONNENTAG, S., NIESSEN, C., & OHLY, S. **Learning at work: training and development.** In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Orgs.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, 19, 249-289. London: John Wiley & Sons, 2004.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.