
O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências

Armando Cuesta Santos

Artigo traduzido do idioma espanhol para o português por María Nuria Mauleón Montes e Roberta de Souza Palhares.

Recebido em setembro/2000

A gestão do desempenho por competências enfoca essencialmente o desenvolvimento, o que as pessoas **serão capazes de fazer** no futuro. O pensamento estratégico e a proatividade são inerentes a essa gestão. Atualmente, a gestão de competências é um importante conceito a ser compreendido na Gestão de Recursos Humanos (GRH), implicando maior integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional, ao lado de maior conhecimento das potencialidades das pessoas e de seu desenvolvimento.

Esse conceito almeja o incremento da produtividade do trabalho ou o aumento do bom desempenho e relaciona-se, principalmente, com atividades-chave de GRH, como formação, avaliação do potencial humano, seleção de pessoal e compensação no trabalho.

A gestão de competências nasce no campo da Psicologia Organizacional, imersa em teorias motivacionais, procurando uma explicação para o bom desempenho no trabalho; cabe, agora, incluí-la na necessária interdisciplinaridade da GRH. A complexidade de seu objeto não poderá ser desconsiderada: as competências das pessoas na interação com o seu trabalho, o ambiente e a cultura organizacionais, nos quais a psicologia humana e a sua epistemologia ocupam importante lugar. A gestão de competências surge com o corte do paradigma positivista e com a marca do pragmatismo, alcançando o auge na prática empresarial avançada e de êxito a partir da década de 1990 (Levy-Leboye, 1997; Martínez-Abelda & Castillo, 1998; Herranz & De la Vega, 1999).

Ainda não existe consenso sobre o conceito de gestão de competências, nem a respeito da própria aceção do termo competências. Nesse sentido, exerce grande influência seu caráter intangível e sua recente incorporação ao campo da gestão empresarial. Procura-se, neste artigo, apresentar considerações sobre o surgimento e as perspectivas da gestão de competências, a partir de referencial epistemológico e de pressupostos teórico-metodológicos para sua inclusão na GRH, de acordo com a experiência acumulada mediante a prática em consultoria organizacional e docência em pós-graduação para altos executivos.

*Armando Cuesta Santos, Psicólogo, Master em Organização do Trabalho, Doutor em Ciências Econômicas, é Professor da Faculdade de Engenharia Industrial da Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), Cuba.
E-mail: cuesta@ind.ispjae.edu.cu*

CONSIDERAÇÕES FUNDAMENTAIS

Em estudos realizados sobre o desempenho no trabalho de profissionais com nível universitário no âmbito da gestão, relacionaram-se os seus coeficientes de inteligência (CI) com o bom desempenho (Goleman, 1997). Acreditava-se que aos altos CI alcançados durante a atividade universitária deveriam corresponder, posteriormente, altos padrões de desempenho. Entretanto, não foi o que ocorreu. Na medição do CI considerava-se apenas o pólo cognitivo da inteligência da pessoa (raciocínio abstrato, memória, discriminação perceptiva etc.), manifestado em seus conhecimentos e habilidades em disciplinas como Matemática, Física, História etc. O pólo emocional (afetos, sentimentos, valores etc.) não era levado em conta.

A gestão de competências, expressão cunhada no início da década de 1970 por David C. McClelland (1973) e enfatizada no final da década de 1990 por Daniel Goleman em seu livro *Inteligência emocional* (1997), o que contribuiu para o seu ressurgimento, é de suma importância. A resposta à universal pergunta feita em qualquer processo de seleção de pessoal, “Que formação deve possuir o profissional adequado para desempenhar satisfatoriamente este cargo?”, encontrará bom nível de aceitação mediante o enfoque holístico e o caráter *ad hoc* ou de **traje sob medida** exigidos pela gestão de competências. Deve-se ressaltar que tal gestão é consubstancial à educação (a formação em seu sentido mais completo) e ao conceito de Organização que Aprende (Senge, 1998; Garvin *et alii*, 1998; Rodríguez, 1999).

Em colaboração, McClelland e Richard E. Boyatzis (1982) realizaram um estudo sobre as características pessoais dos funcionários da *American Telephone and Telegraph* (ATT) e suas relações com a promoção hierárquica dentro da organização. A esse último pesquisador se deve uma das definições mais utilizadas para estabelecer o conceito de competências: “Características subjacentes à pessoa, que têm relação causal com o bom desempenho no trabalho” (Boyatzis, 1982).

Alguns autores defendem a idéia de que se uma competência não é observável, ela não pode ser considerada como tal. Insistem em que as competências devem ser mensuráveis de maneira objetiva. Vista desse ângulo, a liderança não seria uma competência. Essa orientação não é compatível com a definição anterior. Esses posicionamentos devem ser diferenciados, pois implicam distintas percepções do conhecimento que se procura.

É necessário saber que a gestão de competências, associada à formação e, especialmente, à seleção de pessoal, nasceu dentro do paradigma positivista e da psicologia condutivista experimental, conforme os quais o **fato** ou o **dado sensorial** eram constatação de ciência, junto com método **asséptico**, **aistórico** e **objetivo**. Conseqüente-

mente, o **subjetivismo**, de difícil apreensão para esse método tradicional do positivismo, tornou-se fator relegado (González, 1993).

Tornou-se claro que o modelo causal mecanicista da física clássica, em consonância com o positivismo, não funciona na generalidade do objeto da Psicologia, e questiona-se a existência de dados independentes das teorias que os demandam e, em parte, constroem. Assim, o próprio método é influenciado pelo pesquisador, pela história do sujeito e do objeto, bem como pela cultura predominante, o que debilita o valor **aistórico** e **objetivo** do método, no qual o **dado** responde parcialmente à teoria construída pelo sujeito do conhecimento.

O conhecimento necessário, em particular o psicológico, será tratado nessa relatividade objetiva, histórica e cultural. Para poder percebê-lo em seu contexto histórico ou em sua historicidade é preciso atentar para a cultura organizacional, por meio da qual se compreende o conjunto de valores materiais e espirituais existentes em uma época para determinada organização. Esses valores se refletem no comportamento humano por meio de conjunto de crenças ou convicções, atitudes e aspirações predominantes.

Por outro lado, e é muito importante insistir nisto, as competências devem ser consideradas como o nexo das condutas ou dos desempenhos individuais com a estratégia da organização (Hammel & Prahalad, 1994) e o sistema de trabalho adotado.

Embora as competências, no sentido em que vêm sendo abordadas, devam ser desenvolvidas em todos os funcionários, é prioritário desenvolvê-las nos executivos e diretores, os quais deverão assumir o papel de formadores de seus subordinados, principalmente no que concerne à formação de equipes, promovendo o *coaching* ou o treinamento e a direção como se fosse uma equipe esportiva (Cubeiro & Fernández, 1998; Diego & Marimon, 1998).

A partir dessas considerações fundamentais, a gestão de competências adquire caráter funcional ou operacional por meio de pressupostos teórico-metodológicos que, por sua vez, viabilizam a inserção da gestão de competências na GRH. Tal inserção também exige métodos, como será ilustrado mais adiante por intermédio do método Delphi por rodadas.

PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

- As pessoas são competentes não só do ponto de vista cognitivo, mas também do emocional. Assim, como um todo (biológico, psicológico e social), o indivíduo é competente ou não em determinadas atividades ou dimensões do desempenho no trabalho.
- O futuro do bom desempenho dos recursos humanos e, principalmente, dos executivos e diretores, estará cada

vez mais relacionado com a acepção holística implicada nessas competências, compreendidas por incluir não apenas conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho (**saber fazer**), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (**querer fazer**).

- As competências são características subjacentes às pessoas, que, enquanto tendência, mantêm relação causal com o bom desempenho no trabalho contextualizado em determinada cultura organizacional.
- Existem competências básicas ou primárias, assentadas em aptidões (raciocínio abstrato, expressão verbal etc.), traços de personalidade (ascendência, autoconfiança etc.) e atitudes (predisposição ao risco, ao bom senso de humor etc.). Igualmente, existem competências secundárias ou complexas, baseadas em dimensões complexas que compreendem várias competências primárias (capacidade de negociação, liderança, planejamento etc.).
- Os perfis de competências definidos pelas organizações para seus cargos são, em essência, conjuntos de competências secundárias (holísticas em sua totalidade) apresentados com descrições mais ou menos detalhadas de pautas de conduta (dimensões) que exemplificam o desenvolvimento de uma competência. Ver quadro ao lado.
- Os perfis de competências de cargos vão além dos tradicionais perfis de cargo ou profissiogramas, que compreendem funções descritas em um plano puramente cognitivo. Aqui o clássico conteúdo de trabalho do cargo, definido por funções ou tarefas, é superado pelo conceito de competências.
- A configuração do perfil de competências (ver figura 1), derivada da atividade-chave de GRH denominada “Análise, Projeto e Descrição de Cargos”, parte da determinação rigorosa das competências do conteúdo do cargo e responde, principalmente, às seguintes questões: “O que fazer?”, “Como fazer?” e “Por que fazer?” (compreendendo também o conjunto **saber e querer fazer** no momento de definir o perfil de competências dos candidatos ao cargo). Nesse profissiograma ou perfil de competências do cargo, as referidas competências a serem determinadas estarão intimamente relacionadas com os requisitos físicos e de personalidade, bem como com as responsabilidades a serem assumidas pelo profissional que ocupará o cargo. Esse conjunto tem em conta as condições de trabalho

Exemplos de Competências Complexas e Suas Dimensões

Competência	Pautas de Conduta (Dimensões)
Orientação para o negócio e os resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se em incrementar o volume de negócios • Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios • Estimula os colegas a pensar nas conseqüências econômicas de seu trabalho
Desenvolvimento do trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Busca oportunidades de trabalho conjunto que favoreçam a coesão e o espírito de equipe • Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar • Estimula o trabalho em equipe e a análise conjunta dos problemas

(iluminação, ruído, microclima etc.) e a cultura organizacional em questão, que refletem as crenças ou convicções, atitudes e aspirações predominantes.

- Embora as relações das atividades-chave de GRH não se manifestem de maneira linear (Cuesta, 1999), indubitavelmente o perfil de competências apresenta uma conexão técnico-organizacional básica, em particular com a formação, a seleção, a avaliação do desempenho (avaliação de competências) e a compensação no trabalho, como ilustra a figura 2.

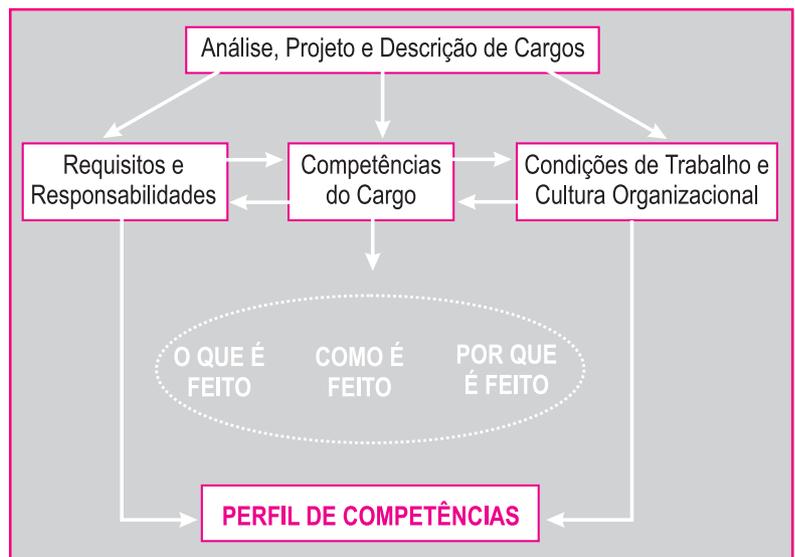


Figura 1: Representação Gráfica do Perfil de Competências

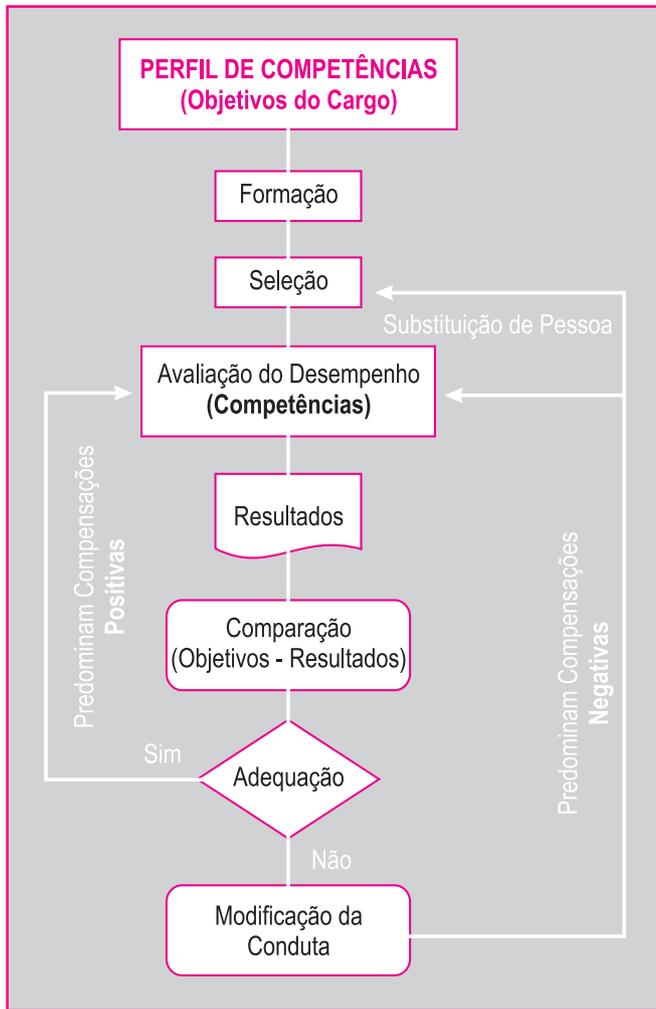


Figura 2: Perfil de Competências na Relação com Atividades-Chave de GRH

- A seleção de pessoal é um processo realizado por meio de técnicas efetivas, com o objetivo de encontrar o candidato que melhor responda às características presentes e futuras previsíveis de um cargo e de uma empresa ou organização específica. O *headhunting* ou **caça-talento** é uma maneira de encontrar diretores ou funcionários especiais. Os *assessment center* (centros de avaliação) (Beer *et alii*, 1985) são sumamente importantes para a avaliação das potencialidades dos diretores e executivos. A formação, respeitando as características presentes e futuras do cargo e da organização, deve promover o desenvolvimento do pessoal.
- A tendência mais promissora em seleção de pessoal é procurar candidatos não para um cargo X, mas para os cargos X, Y e Z, o que implica flexibilidade ou múltiplas habilidades do funcionário, não só para as competências do cargo, mas também para as relações interpessoais

(com prioridade para a habilidade de trabalhar em equipe) e a cultura organizacional. A formação de pessoal, com tal orientação, desenvolve (educa) as pessoas.

- Para a adequada gestão de competências, a direção estratégica da organização deve ter claras a sua missão e a sua visão, seguindo um projeto coerente de sistema de trabalho. A partir dessa missão, devem ser definidas as competências fundamentais da organização ou, o que é equivalente, o pequeno conjunto de competências essenciais (*core competences*), de maneira que os diretores da organização não se dispersem ou percam a perspectiva fundamental.

O MÉTODO DELPHI NA DETERMINAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A literatura científica registra uma série de métodos de análise e descrição de cargos (ver figura 3) para definir os perfis pertinentes. Entre eles encontra-se o método de especialistas, chamado de Delphi por rodadas, método aplicado na prática empresarial do autor deste artigo para determinar competências de diretores e executivos. Embora os outros métodos não sejam excluídos da experiência adquirida, são considerados complementares ao método de especialistas.

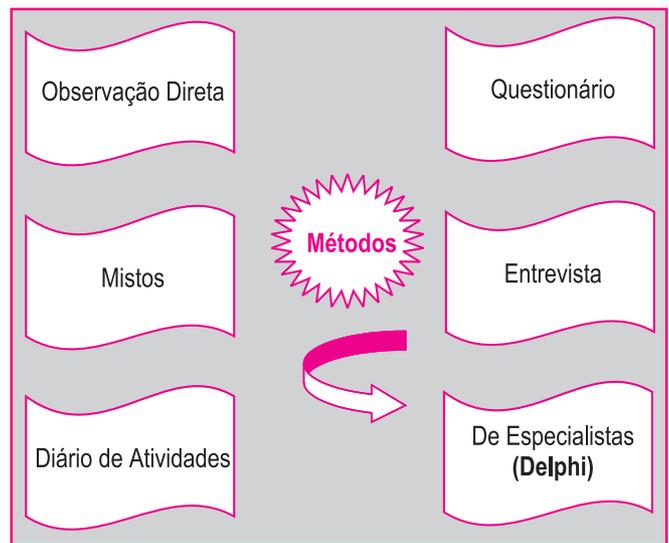


Figura 3: Métodos para Análise e Descrição de Cargos

A seguir, ilustra-se o método Delphi por rodadas na determinação de competências de diretores e executivos. Ao construir-se o perfil de competências de um diretor de vendas, procedeu-se conforme o *modus operandi* descrito a seguir.

• **Criação do grupo de especialistas** — uma vez aprovado o grupo pela alta direção da organização, foi efetuado um processo de treinamento (20 horas) em gestão de competências. Os especialistas foram instruídos de acordo com as concepções mais atuais em GRH vinculadas à gestão de competências e com os argumentos apresentados no momento da explicação do procedimento desse método de especialistas. Foi um treinamento participativo muito interativo, no qual foram utilizados meios audiovisuais com o exemplo de um caso sobre *Assessment Center* na ATT da *Harvard Business School* (Beer et alii, 1985). O treinamento encerrou-se com a apresentação das análises e reflexões dos especialistas (em *Power Point*).

• **Desenvolvimento da primeira rodada** — na qual cada especialista do grupo recebeu uma folha de papel para responder, sem trocar idéias com o grupo, à seguinte pergunta: “Quais são as competências que devem configurar o conteúdo do cargo executivo X?”.
- Os especialistas que aplicaram o método enumeraram todas as competências e, posteriormente, reduziram a lista, eliminando as repetições ou semelhanças.
- Esses especialistas determinaram uma matriz de competências, como consta na tabela 1.

Tabela 1

Matriz de Competências Definida pelos Especialistas

Competência	Especialistas			
	E1	E2	E3	... E9
1	X	—	X	X
2	X	X	X	—
3	—	—	—	X
(...)				
17	X	X	X	—

Notas: • X = Competência relacionada pelo especialista.
• — = Competência não relacionada pelo especialista.

• **Segunda rodada** — cada especialista recebeu, separadamente, uma folha de papel em que constava a matriz de competências definida na primeira rodada (representada na tabela 1). A pergunta feita a eles foi: “Você concorda que essas competências correspondem exatamente às necessárias para se ocupar esse cargo? Marque com ‘N’ aquelas com as quais não concorda”.
- Respondida a pergunta e recolhidas as respostas de todos os especialistas, foi determinado o nível de concordância mediante a expressão:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) * 100$$

onde:

C_c = coeficiente de concordância expresso em porcentagem.

V_n = quantidade de especialistas em desacordo com o critério predominante.

V_t = quantidade total de especialistas.

- Aplicada essa expressão, obteve-se a matriz de competências apuradas com nível de concordância, como consta na tabela 2.

Tabela 2

Matriz de Competências Apuradas com Nível de Concordância*

Competência	Especialistas				Coeficiente de Concordância %
	E1	E2	E3	...E9	
1					100
2					100
3		N	N	N	67
(...)					
8	N	N			78

* Empiricamente, quando $C_c \geq 60\%$ a concordância é considerada aceitável. As competências que obtiveram valores $C_c < 60\%$ foram eliminadas por causa do baixo nível de concordância ou do pouco consenso entre os especialistas. Como resultado, das 17 competências iniciais restaram apenas 8.

• **Terceira rodada** — foi feita a pergunta: “Que peso atribuiria a cada uma das competências, com o objetivo de ordená-las de acordo com o seu grau de importância para um excelente desempenho?”. Os especialistas foram orientados a atribuir o número 1 para a competência mais importante e o número 8 para a menos importante. Insistiu-se para que não fosse atribuído o mesmo número para duas ou mais competências, o que reduziria o nível de ordenação ou discriminação.
- Recolhidas as respostas, as ponderações foram ordenadas de acordo com o valor da somatória por linhas indicada por R_j . Essa variável permite a ordenação segundo o valor discreto da R_j média; posteriormente, calcula-se o nível de concordância. É necessário observar que tal ordenação referente ao cargo contribui, ou é coerente, com o pressuposto teórico-metodológico relativo às *core competences*.
- Resultaram desse procedimento as tabelas 3 e 4. Na tabela 3, evidencia-se que a competência número 2 é a mais importante, seguida da número 1, sendo a de

menor importância a número 7. Na tabela 4, na coluna **Valor de Rj**, consta a ordem das competências de acordo com a importância delas (C2, C1, C3, ... C4). Observa-se, também na tabela 4, que em quatro das competências não foi atingido o nível de $Cc \geq 60\%$. Portanto, procedeu-se a uma nova rodada.

Tabela 3
Ponderações dos Especialistas

Competência	Especialistas										Rj
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	24
2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	12
3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	31
4	4	5	4	5	4	5	5	5	6	6	43
5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	48
6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	59
7	8	8	7	8	7	8	8	8	8	8	70
8	7	1	8	1	8	1	1	8	7	7	42

Tabela 4
Ordem de Importância das Competências

Competência	Rj Média	Valor de Rj	Coefficiente de Concordância %
1	2,6	2 — C2	67
2	1,3	1 — C1	67
3	3,4	3 — C3	56
4	4,7	5 — C5	56
5	5,3	6 — C6	67
6	6,5	7 — C7	56
7	7,7	8 — C8	78
8	4,6	4 — C4	45

- **Quarta rodada** — foram apresentadas para os especialistas as tabelas 3 e 4, mostrando-lhes as competências já ordenadas. Foi feita a seguinte pergunta: “Concorda com as ponderações e a ordem obtida? Reflita cuidadosamente. Pode mudar ou manter suas ponderações”. - A seguir, efetuaram-se os cálculos, como havia sido realizado na terceira rodada.

Para evitar repetições desnecessárias, apenas será mencionado que, como resultado dessa quarta rodada, foram obtidas as tabelas 5 e 6 com todas as $Cc \geq 60\%$

e mantida a ordenação observada na tabela 4. Assim, pode-se concluir que existe adequado nível de consenso, o que leva à definição das competências para o cargo em questão, determinadas por esse grupo de especialistas. Dessa maneira, é alcançado, com embasamento técnico, o perfil de competências concernentes ao conteúdo do trabalho.

Nessa linha do processamento estatístico, cabe apontar que foi utilizado o coeficiente de concordância *Kendall W* (Cuesta, 1990; 1991). Assim, chama-se **Rj** à somatória de ponderações por linhas, variável com a mesma denominação em *Kendall W*. Tal variável supera o coeficiente **Cc** por seu rigor estatístico-matemático. Demonstra significação no consenso com menos rodadas. Anteriormente, a aplicação dessa variável era difícil em virtude da grande quantidade de cálculos implicados, no entanto, atualmente, com os PCs e programas como os da *Microsoft* disponíveis, tornou-se fácil e rápida a tarefa, o que possibilita pausas para a reflexão necessária ou o descanso dos especialistas participantes.

Neste estudo, a tarefa de definir as pautas de conduta ou dimensões de cada competência secundária ou complexa — que de tal categoria foram as determinadas — era a principal preocupação. Não obstante, sua definição pelo grupo foi bastante fluida. Quando foi solicitado aos participantes que listassem duas ou três pautas de conduta ou dimensões do desempenho, com relação a cada competência, a coincidência foi impressionante. Houve consenso durante as reuniões para definir tais pautas que, em geral, se resumiram a três por competência.

Resta a preocupação pelo trabalho proativo que significa a seleção de diretores e executivos, não para determinado cargo diretivo X, mas para os cargos X, Y e Z. Nesse sentido, será necessário determinar famílias de cargos, bem como decidir as **core competences** comuns.

CONCLUSÕES

- A muito recente **gestão de competências** reforça as perspectivas da atual GRH, trazendo consigo revolucionárias propostas teóricas, em relação às quais ainda não existe consenso efetivo. A teoria do conhecimento adotada pelos estudiosos e gestores é transcendente para sua completa compreensão.
- A aceção de **competências** supera a de funções tradicionais, consideradas como conteúdos de cargos em um plano meramente cognitivo, fragmentadas e especializadas ao mesmo tempo, em consonância com o enfoque tayloriano predominante. O caráter holístico do conceito de competências leva em conta a psicologia e o indivíduo como um todo, o que beneficia as estratégias de GRH adotadas, principalmente as que se relacionam com

a seleção de pessoal, a formação, a avaliação do desempenho e a compensação no trabalho.

- Conceituar **competências** implica pressupostos teórico-metodológicos que tornem funcional ou operativa sua significação. Esse fator é relevante para os efeitos da prática organizacional, especialmente para a GRH, para a qual a gestão de competências é consubstancial. Sua condição intangível não a exime da gestão, cuja viabilidade sustentável é conferida por tais pressupostos teórico-metodológicos que não se esgotam, pois continuarão a enriquecer-se em sua dialética indivíduo-organização.
- Determinar as competências (holísticas e *ad hoc* ou de **traje sob medida** da organização), bem como as características ou dimensões compreendidas por elas, exige a intervenção de especialistas com prévia formação na **gestão de competências**. O método de especialis-

tas (Delphi) utilizado neste trabalho ilustra a possibilidade de determinar as competências com rigor científico e técnico, embora não se trate do único método factível.

- O futuro da gestão de competências é indubitavelmente promissor. Sua complexidade exige rigor técnico-científico para tornar-se viável de maneira sustentável, com eficácia e eficiência crescentes. Igualmente, demanda profissionais bem preparados a partir de ótica polivalente ou multidisciplinar. Já não é novidade ressaltar que o recurso humano das organizações representa a vantagem competitiva básica. Esse recurso confere às organizações distinção especial, um emblema de vitória ou de derrota. Pensando positivamente, no bom desempenho, as competências ao lado de sua adequada gestão possibilitam a competitividade — não há alternativa para essa afirmação. Conseqüentemente, é necessário trabalhar para o desenvolvimento da gestão de competências. ♦

RESUMO

Neste artigo são apresentadas considerações referentes ao surgimento e às perspectivas da gestão de competências, a partir de referencial epistemológico, bem como são descritos os pressupostos teórico-metodológicos para viabilizar a sua inserção na gestão de recursos humanos. É descrita e analisada uma aplicação do método de especialistas (Delphi), que visa à determinação de competências para cargos diretivos.

Palavras-chave: gestão de competências, gestão de recursos humanos, método de especialistas (Delphi).

ABSTRACT

In this paper are offered considerations about the origin and perspectives of the competences management, and is assumed an epistemological referential. There were explained theorist and methodological presupposes in order to bring the way of insert the competences management within the humans resource management. It is concluded for mean of experts method (Delphi) with the objective of determinate competences to work place directive.

Uniterms: competences management, humans resource management, experts method (Delphi).

RESUMEN

En este artículo serán presentadas consideraciones referentes al surgimiento y perspectivas de gestión de competencias, a partir de un referencial epistemológico. Serán descritos presupuestos teóricos-metodológicos para viabilizar su inserción en la gestión de recursos humanos. El estudio se concluirá mediante aplicación del método de especialistas Delphi, que visa la determinación de competencias para cargos directivos.

Palabras-clave: gestión de competencias, gestión de recursos humanos, método de expertos (Delphi).

- BEER, M. *et alii*. *Human resource management. A general manager's perspective. Text and cases*. New York, Free Press MacMillan, 1985.
- BOYATZIS, R.E. *The competent manager*. New York, John Wiley & Sons, 1982.
- CUBEIRO, J.C. & FERNÁNDEZ, G. Competências 4.0. *Capital Humano*, ano XI, n.11, p.48-50, 1998. [Madri]
- CUESTA, A. *Organização do trabalho e psicologia social*. Havana, Ciências Sociais, 1990.
- _____. *Estimulação ao trabalho*. Havana, ISPJAE, 1991.
- _____. *Tecnologia de gestão de recursos humanos*. Havana, Academia, 1999.
- DIEGO, P. & MARIMON, F. Situação atual e tendências de futuro a nível internacional em gestão por competências. *Capital Humano*, ano XI, n.108, p.30-34, 1998. [Madri]
- GARVIN, D.A. *et alii*. Aprender a aprender. *HSM Management*, ano 2, n.9, p.66-72, 1998. [São Paulo]
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro, Objetiva, 1997.
- GONZALEZ, F. *Problemas epistemológicos de la psicología*. México, Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM, 1993.
- HAMMEL, G. & PRAHALAD, C.K. *Competindo por el futuro*. Barcelona, Ariel, 1994.
- HERRANZ, A. & DE LA VEGA, R. Las competencias: pasado y presente. *Capital Humano*, ano XII, n.123, p.58-66, 1999. [Madri]
- LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de la competencias*. Barcelona, Gestión 2000, 1997.
- MARTÍNEZ-ABELDA, O. & CASTILLO, A. Diez años de I + D. *Comunicaciones de Telefónica I + D*, v.9, n.1, p.5-13, 1998. [Madri]
- McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, Jan. 1973.
- RODRÍGUEZ, I. *Procedimiento para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería*. Cuba, 1999. Tese (Doutorado em Ciências Técnicas) — Faculdade de Engenharia Industrial da Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE).
- SENGE, P. As cinco disciplinas. *HSM Management*, ano 2, n.9, p.82-88, 1998. [São Paulo]

DIRETRIZES AOS COLABORADORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Diretrizes aos Colaboradores da Rausp por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta



por telefone



por fax



por e-mail

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo - SP

(11) 3818-5922

(11) 3814-5500

rausp@edu.usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as diretrizes **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: www.usp.br/fea/adm/rausp/p1.htm