

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS REPRESENTANTES FARMACÊUTICOS DO RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar a percepção que representantes da indústria farmacêutica possuem sobre a gestão das suas competências, analisando também opiniões e necessidades em relação ao treinamento fornecido por essas empresas. Aspectos teóricos e metodológicos da literatura nacional e estrangeira que abordam administração foram utilizados para desenvolver a discussão proposta, sendo que dados quantitativos e qualitativos foram coletados através de 100 questionários aplicados a representantes farmacêuticos atuantes no estado do Rio Grande do Sul, e tratados através dos softwares SPSS e Excel. Os resultados indicam que a percepção do representante farmacêutico sobre competências está relacionada a fatores que contribuem de forma direta para seu trabalho e presentes, com maior frequência, na seguinte ordem de importância: conhecimento, proatividade, comprometimento, produtividade, organização, motivação e otimismo. Em relação às soft e hard competencies, o representante valoriza predominantemente as hard competencies. Os treinamentos oferecidos pelas empresas foram entendidos como essenciais para melhoria de performance no trabalho, apesar de ser massificado. Outro resultado aponta que, atualmente, apenas 15% dos respondentes entendem que um bom vendedor não necessita de treinamento e 13% acreditam que o treinamento não é capaz de tornar qualquer pessoa em um vendedor de alta performance.

Palavras-chave: Indústria farmacêutica brasileira. Gestão de competências. Treinamento de vendedores. Avaliação de necessidades de treinamento. Representantes da indústria farmacêutica.

COMPETENCE MANAGEMENT: A STUDY ON THE PERCEPTION OF PHARMACEUTICAL REPRESENTATIVES IN RIO GRANDE DO SUL

ABSTRACT

The objective of this article is to verify how representatives of the Brazilian pharmaceutical industry see their competence management, as well as analyzing opinions and needs about the training offered to them by those companies. The theory and methodology utilized in this article refers to both national and international literature covering business administration, and the quantitative and qualitative data was collected from 100 surveys which were applied to pharmaceutical representatives from Rio Grande do Sul, compiled with two softwares: SPSS and Excel. The results indicate that the perception of pharmaceutical representatives about competences is related to factors that contribute directly to their work and are present more frequently, in order of importance: knowledge, pro-activity, compromise, productivity, organization, motivation and optimism. Regarding soft and hard competencies, the representatives favour mainly hard competencies. The training offered by the companies is considered essential to achieve better performance at work despite being mass-implemented nowadays, only 15% of the subjects answered that a good salesman does not need training and 13% believe that training is not capable of turning any person into a high performance salesperson.

Keywords: Brazilian pharmaceutical industry. Competence management. Sales force training. Assessment of training needs. Pharmaceutical industry representatives.

Allan Caberlon Franke¹
Patrícia Martins Fagundes Cabral²
Kathleen Enzweiler³

¹ Mestre em Gestão e Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Brasil
Coordenador de Treinamento de Vendas na Eli Lilly
E-mail: allanfranke@gmail.com

² Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Brasil
Professora Adjunta da Escola de Gestão e Negócios - UNISINOS, Brasil
E-mail: patriciamf@unisinobr

³ Graduanda em Administração/Gestão para Inovação e Liderança pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Bolsista de Iniciação Científica PROBIC FAPERGS, Brasil
E-mail: enzkath@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, o homem vem lutando constantemente em busca da cura de suas doenças. Os primeiros registros de uma atividade organizada, intencional, de socorrer e de curar repousam em nossos antepassados, que procuravam, por intermédio da sabedoria divina e das ervas medicinais, combater forças causadoras da doença. A partir dessa necessidade de cura e qualidade de vida é que a medicina e os medicamentos vêm se desenvolvendo ao longo do tempo (AGUIAR, 2009).

Inserida nesse contexto está a indústria farmacêutica, cenário deste estudo, um mercado que cresceu 19% no varejo brasileiro em 2011, atingindo R\$ 38 bilhões em vendas (IMS HEALTH, 2012). Pode-se, assim, considerá-lo um dos mercados que mais apresentam potencial futuro de crescimento, principalmente devido à introdução dos medicamentos genéricos, que, em 2012, apresentaram crescimento de 22% no primeiro semestre, superando a média do mercado geral (BRODBECK, 2012). Além disso, a aprovação da lei dos medicamentos genéricos em 1999 modificou o mercado nacional, gerando maior competitividade, visto que são, em média, 52% mais baratos do que o produto de referência. Em função disso, a representatividade dos genéricos no mercado brasileiro no período de janeiro a março de 2012 aumentou para 23,5%, enquanto nos EUA representam 60% do mercado farmacêutico total (O ESTADO DE S. PAULO, 2012).

Considerando esse potencial do setor, percebe-se a importância em aprimorar a gestão de competências dos representantes de laboratórios do mercado farmacêutico brasileiro, pois esses profissionais são responsáveis por levar informações científicas sobre seus produtos aos profissionais da saúde, podendo influenciar na prescrição desses medicamentos, atuando como vendedores. Apesar de haver poucas pesquisas sobre a relação da visita do representante e da influência desta na prescrição do profissional da saúde visitado, pela vivência nesse campo empírico⁴, identifica-se que os dois fatores estão fortemente ligados e que, após dez ou mais visitas em um determinado médico, o mesmo tende a aumentar sua prescrição do produto promovido pelo representante de 15,4% para 32,3% do seu total de receitas (SØNDERGAARD et al., 2009). Isto é: as vendas de uma determinada droga dependem fortemente da propaganda do representante junto ao médico.

Visando ampliar essa discussão, este estudo se desdobra nas seguintes questões problema: Como o representante da indústria farmacêutica se percebe

em relação às suas competências? Ele se sente capacitado para seu cotidiano de trabalho? Os objetivos específicos são: 1. analisar a percepção dos representantes farmacêuticos com relação às próprias competências necessárias para sua função; 2. discutir a percepção que os representantes farmacêuticos têm em relação ao seu desenvolvimento de competência nos treinamentos fornecidos pelos laboratórios farmacêuticos; 3. identificar possíveis melhorias no treinamento dado aos representantes farmacêuticos, visando desenvolvimento de competências relevantes.

Na revisão de literatura aborda-se o conceito de competência, bem como o modelo de gestão por competências, e também discute-se a importância da identificação de necessidades de treinamento, como alternativa para o desenvolvimento de competências. A coleta de dados do estudo foi obtida através de um questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicado a 100 representantes farmacêuticos do estado do Rio Grande do Sul, que foram complementados com dados qualitativos emergentes da observação assistemática no campo pesquisado. Para o tratamento dos dados quantitativos foram utilizados os softwares SPSS e Excel, e para os dados qualitativos, a análise de conteúdo.

Quanto à relevância do tema, entende-se que as competências dos representantes atuantes nas empresas farmacêuticas são fundamentais para a continuidade do crescimento do setor frente a constantes mudanças no cenário econômico atual. Sem um quadro funcional com competências adequadas às demandas, os laboratórios podem ter desempenho muito inferior frente à concorrência e, conseqüentemente, menor lucratividade, visto que esses profissionais influenciam a prescrição médica. A gestão de competências pode trazer diversos benefícios para os laboratórios se propriamente aplicada, auxiliando processos de seleção, desenvolvimento organizacional, promoções e políticas de recompensa, ajudando as empresas a alcançarem suas necessidades como organizações (OZCELIK; FERMAN, 2006).

Considerando tal importância do representante farmacêutico, faz-se urgente a ampliação de discussões sobre competências desses profissionais, uma vez que estes são o elo entre empresas e clientes (que são os médicos), sendo responsáveis pelo sucesso, ou não, dos produtos. Esses e os demais aspectos previamente expostos evidenciam a diversidade de variáveis presentes no tema em pauta. Com isso, este artigo procura contribuir para maior compreensão da gestão de competências desses profissionais no âmbito farmacêutico.

⁴ O primeiro autor deste artigo atua como representante no ramo farmacêutico há 5 anos

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo dos anos, através do debate sobre a utilização das competências na gestão de pessoas, diversas definições surgiram para definir o termo “competência”, sendo que atualmente podem-se

encontrar na literatura diversas formas de pensar em competência, e, portanto, sua definição é ampla. Alguns dos conceitos sobre a definição do termo competência são demonstrados no quadro a seguir.

Quadro 1 – Conceito de competência sob a ótica dos autores pesquisados.

Conceito de Competência	Autor
Características de um indivíduo que estão relacionadas a maior <i>performance</i> no âmbito profissional. Essas características incluem a autoimagem, conhecimentos, traços de personalidade, habilidades e a motivação do indivíduo.	Boyatzis (1982)
Comportamentos observáveis exibidos por indivíduos possuidores de alta <i>performance</i> no trabalho de forma mais consistente em relação a indivíduos de média <i>performance</i> . Esses comportamentos são agrupados de acordo com sua categoria, que então se torna a competência.	Klein (1996)
A competência é independente de cargo ou posição, diz respeito ao indivíduo, necessariamente comprovável para servir como base de remuneração, indicando potencial de desempenho.	Ledford (1995)
Compreende conhecimentos, atitudes e habilidades agrupadas e inter-relacionadas, passíveis de desenvolvimento através de treinamento que afetam a <i>performance</i> em determinado cargo.	Parry (1996)
Indica a capacidade que o indivíduo possui em ir além em sua função, assumindo iniciativas, sendo responsável e reconhecido pelos demais, dominando situações dinâmicas.	Zarifian (2001)
Agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo através de formas de agir que implicam em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades.	Fleury & Fleury (2004)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo pode e quer entregar a organização, está ligada a capacidade de contribuição.	Dutra (2004)
Capacidade de uma pessoa realizar determinada tarefa utilizando de maneira pertinente os conhecimentos, habilidades e também atitudes requeridas para uma determinada função.	Bitencourt (2004)

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura pesquisada.

Analisando os conceitos propostos no Quadro 1 sobre a definição do termo “competência” pelos diversos autores pesquisados, percebe-se que todos os autores consideram que a competência é propriedade do indivíduo, englobando conhecimentos, habilidades e atitudes. Alguns autores indicam que para ser competente o indivíduo deve trazer resultados, na forma de *performance* superior (BOYATIZIS, 1982; KLEIN, 1996; LEDFORD, 1995; PARRY, 1996), ou assumindo iniciativas, indo além do esperado de sua função (ZARIFIAN, 2001); agregando valor à organização através de capacidade contributiva para gerar resultados (DUTRA, 2004); contribuindo para o valor econômico da organização, mas também gerando valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

Contribuindo para ampliação do tema competências, Jacobs (1989) propôs classificar as competências em soft e hard. De acordo com o autor, as competências analíticas e ligadas ao conhecimento são consideradas hard, sendo que a criatividade, a habilidade interpessoal e a facilidade para relacionamentos são competências soft. Os dois tipos de competência são de suma importância para o bom desempenho profissional, sendo que as soft competencies controlam e determinam as disposições de comportamentos observáveis e *performance* (HODGES; BURCHELL, 2003; RAINSBURY et al., 2002). Essa forma de pensar e classificar competências é bastante difundida e é utilizada de forma prática nas organizações (RAINSBURY et al., 2002), conforme ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Contribuição dos autores pesquisados sobre *soft competencies*

Autor pesquisado	Contribuição sobre <i>soft competencies</i>
Stanton e Spiro (2000)	Relacionam os traços subjetivos com o desempenho profissional, sobretudo no aspecto negocial.
Moscovici (2008)	Preconiza que no desenvolvimento de competências deve-se levar em consideração aspectos intelectuais inatos e adquiridos.
Sandberg (<i>apud</i> BITENCOURT, 2004)	Relaciona o trabalho com a construção do conceito de competência, ou seja, o simples treinamento técnico não é capaz de tornar uma pessoa competente para determinada atividade, sendo que a essencialidade do ser não pode ser moldada por treinamentos e experiência prática.
Fleury e Fleury (2004)	Compreende que através de atitudes é que se mobilizam as competências para realizações de ações específicas, tornando a pró-atividade essencial.
Becker et al. (2001)	Segundo o autor, os conhecimentos de cada um, juntamente com as características de personalidade, influenciam diretamente o desempenho dos indivíduos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura pesquisada.

Além dos autores citados no Quadro 2, Moreira et al. (2007) contribuem para o tema expondo que a capacidade, a habilidade e o gosto por entender e por criar redes de relacionamento seja talvez a maior das habilidades interpessoais. Para os autores, essa capacidade é essencial para que haja confiança na relação cliente-vendedor.

O desenvolvimento das competências está relacionado com treinamento. O treinamento está ligado não só ao aprendizado pelo treinando, mas a um desenvolvimento que permite melhoria de desempenho no trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Nessa perspectiva, Bohlander, Snell e Sherman (2010) sublinham a importância do que chamam de transferência de treinamento, ou seja, a aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho. Os indivíduos devem, além de captar os conhecimentos no treinamento, adquirir comportamento adequado à função ou que permita sua melhora de performance.

As Avaliações de Necessidades de Treinamento (ANT) vêm ao encontro dessa busca por melhor desempenho, pois articulam as necessidades de desenvolvimento de competências individuais, grupais, de equipes e organizacionais e o planejamento estratégico da organização (TAYLOR; DRISCOLL; BINNING, 1998). Para Goldstein (1991; 2001), é preciso alinhar os objetivos organizacionais e as necessidades individuais de treinamento, sugerindo também verificar o clima organizacional ao investigar necessidades de treinamento.

A abordagem por competências foi adotada na ANT por Agut e Grau (2002), criando uma

metodologia para identificar déficits reais nas capacidades gerenciais, visto que existe tendência a identificar necessidades de treinamentos em áreas técnicas enquanto competências genéricas (soft) não são citadas pelos gerentes como necessárias no momento de identificar o que deve ser treinado.

Cabe aqui citar Vieira (2008), que descreve o representante da indústria farmacêutica ao falar do vendedor “missionário”. O autor explica que esse tipo de vendedor atua junto aos compradores ou influenciadores que determinam o que vai ser comprado, trabalhando nesses indivíduos ideias preconcebidas, necessitando conhecimento de alto nível sobre o produto discutido e entendimento sobre aspectos psicológicos do consumidor.

Essas características do vendedor missionário evidenciam a necessidade de identificar de forma precisa o que deve ser treinado em relação aos CHAs dos treinandos. Considerando essa complexidade do processo de vendas do profissional que depende do seu poder de influência sobre um terceiro, Castro e Neves (2005) alertam que, ao formular o treinamento da força de vendas, deve-se observar o impacto da complexidade do processo de vendas, da especificidade dos produtos e da relação entre a empresa e consumidores.

Algumas atividades, porém, são comuns a todos os vendedores; conforme Kotler (2011), os profissionais de venda realizam uma ou mais tarefas a seguir:

- a) Prospecção – busca de novos clientes com potencial e indicações;

- b) Definição de alvo – como alocar o tempo entre os clientes atuais e os clientes prospectados;
- c) Comunicação – transmissão de informações sobre produtos e serviços da empresa;
- d) Venda – relacionamento com o cliente, apresentação, contornar as objeções e fechar a venda;
- e) Atendimento – oferta de diversos serviços aos clientes;
- f) Coleta de informações – realização de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência;
- g) Alocação – definir recursos a serem aplicados para cada cliente.

Apesar dessas atividades comuns, mesmo vendedores com anos de experiência na função e que já estão estabelecidos necessitam se aperfeiçoar e se atualizar em função das particularidades de cada área, além da necessidade óbvia das organizações em treinar novos vendedores (STANTON; SPIRO, 2000).

Trata-se de uma pesquisa de campo exploratória-descritiva, com coleta de dados quantitativos e qualitativos através de questionário, e de observação participante. O questionário contém 23 perguntas fechadas, de escolha simples ou múltipla, e uma pergunta aberta, totalizando 24 questões. Nas perguntas fechadas, oito são de cunho descritivo, com alternativas de escolha simples, e 16 são de cunho opinativo, com alternativas de escolha simples e múltipla. Para Roesch (2005), o questionário é uma das principais técnicas de coletas de dados, que poderá variar fazendo uso de questões abertas ou fechadas ou combinadas entre si.

A observação foi utilizada como técnica de pesquisa assistemática e participante, o que segundo Richardson (1999) é desejável em qualquer pesquisa, sendo que a forma assistemática é livre de fichas ou listas de registro, e a forma participante contempla inserção do pesquisador no grupo-alvo do estudo. Considerou-se a população de representantes da indústria farmacêutica atuantes no estado do Rio Grande do Sul (RS), Brasil, de ambos os sexos. Cabe ressaltar que a quantidade de representantes da indústria farmacêutica no RS é difícil de estimar, devido à grande quantidade de laboratórios farmacêuticos que atuam no estado; sendo assim, uma das limitações desta pesquisa é que os resultados não podem ser generalizados para todos os representantes que atuam no RS, além disso, outros estados do país não foram pesquisados. A amostra contou com 100 participantes, representantes de diversos laboratórios, escolhidos aleatoriamente, onde 69 dos respondentes integram o sexo masculino e 31 pertencem ao sexo feminino. A idade da população pesquisada é disposta da seguinte forma: 40 têm de 21 a 25 anos, 25 têm de 26 a 30 anos, 12 de 36 a 40 anos e o restante, 23, acima de 40 anos. Quanto à remuneração média bruta mensal, 58

recebem de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.500,00, 30 de R\$ 3.500,00 a R\$ 5.000,00, 4 de R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00 e 8 acima de R\$ 8.000,00.

Os dados levantados foram tratados com os softwares SPSS e Excel para geração de gráficos que ilustram, de forma quantitativa, os dados obtidos isoladamente ou agrupados e relacionados. Para o tratamento dos dados qualitativos, oriundos das questões abertas do questionário, foi utilizada a Análise de Conteúdo, que “busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo” (ROESCH, 2005, p.170). A observação assistemática participante permitiu a reflexão e o desenvolvimento de uma análise integrada dos dados obtidos, discutindo-os e relacionando-os, à luz da perspectiva prática e teórica.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para analisar como os representantes percebem a gestão de suas competências e se esses profissionais sentem-se capacitados para suas realidades de trabalho, em consonância com a metodologia adotada neste estudo, foram definidas categorias de análise que serão apresentadas e discutidas a seguir.

O representante pode aprimorar sua percepção em desenvolver competências ao interagir com seu cliente, o médico, durante a sua propaganda; ainda que existam outras ações de marketing mais aprimoradas, essa é uma interação que pode levar o representante a identificar melhorias necessárias no seu rol de competências.

Na visita médica, desenvolve-se a percepção de competências necessárias, com a intenção de conquistar a preferência na prescrição dos produtos de determinado laboratório farmacêutico que o profissional representa, através da utilização correta das ferramentas de marketing utilizadas pelo representante. Sendo assim, ao serem questionados a respeito de seu desempenho em vendas e a relação do mesmo com as suas competências, a grande maioria dos representantes farmacêuticos pesquisados, 63 respondentes, considera plenamente que o seu desempenho em vendas está intimamente ligado a suas competências. Entre as outras respostas a respeito dessa relação, 31 participantes concordaram parcialmente, 4 discordaram parcialmente e 2 não sabem opinar a respeito da relação.

Porém, verifica-se divergência sobre a possibilidade de o treinamento transformar qualquer pessoa em um representante de alta performance, pois 35 dos respondentes discordaram parcialmente ou totalmente da afirmação ao serem questionados se o tratamento adequado pode transformar qualquer pessoa em um representante farmacêutico de alta performance. Para expandir a discussão sobre treinamento, identifica-se a relação entre cursos

profissionalizantes realizados por iniciativa própria, idade e opinião sobre qualidade do treinamento dado pela empresa.

Com base nas respostas dos entrevistados, foi possível verificar que 85 dos respondentes possui opinião favorável sobre a eficácia do treinamento oferecido pela empresa. Apesar disso, procuram realizar treinamentos por iniciativa própria, a fim de promover o desenvolvimento

profissional, possivelmente porque identificam pontos de melhoria não desenvolvidos pelos treinamentos das empresas.

Os profissionais que demonstraram opiniões menos favoráveis sobre o treinamento recebido não realizaram maior número de cursos por iniciativa própria em relação aos demais: na amostra pesquisada, a considerável parcela de 14 dos indivíduos concorda totalmente que o treinamento recebido é de fácil assimilação e, mesmo assim, realizou quatro ou mais cursos com recursos próprios, evidenciando a preocupação com o desenvolvimento de competências pessoais independentemente da oferta e do apoio da empresa. A grande maioria dos respondentes (42), que se concentra na faixa de opiniões favoráveis em relação ao treinamento oferecido pelas empresas, concordando parcialmente ou totalmente com sua efetividade, registra que já realizou um ou dois cursos com recursos próprios.

Aqui, cabe ressaltar que é imprescindível para o representante que realiza cursos por iniciativa própria possuir a capacidade para a aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho de forma que isso se traduza em performance, conforme evidenciado por Bohlander, Snell e Sherman (2010). Em consonância com essa afirmação, cabe recapitular o Quadro 1, que define o conceito de competência, pois o termo está ligado a performance e geração de resultados para a organização. Porém, para o indivíduo expressar a competência necessária para o seu cargo, é também

imprescindível a postura de compromisso com a organização, o que realça uma das funções dos treinamentos, que é alterar comportamentos inadequados como omissão, displicência e falta de comprometimento.

Em relação à necessidade de treinamento, evidenciou-se que todos os profissionais necessitam desse processo, ainda que o profissional possua o conjunto de competências necessárias para a sua função. Mas, apesar de 83% indicarem opinião favorável sobre essa necessidade de treinamento, 17% da amostra não discorda da afirmação ou não sabe opinar, ou seja, tende a concordar que um bom vendedor não necessita de treinamento.

O representante possui diversas informações estratégicas pertinentes aos seus clientes e mercado de atuação, porém esses dados não dão garantia de resultado concreto, a prescrição, pois diversas variáveis psicológicas formam um bom vendedor, e assim apenas o conhecimento e o treinamento não são garantidores de performance (HODGES; BURCHELL, 2003; RAINSBURY et al., 2002).

Portanto, o representante deve estar apto a utilizar os sistemas de informação que a empresa oferece, mas, ao mesmo tempo, deve estar preparado para realizar a propaganda de forma assertiva, de acordo com o perfil do médico visitado, a fim de garantir preferência na prescrição em relação aos demais concorrentes, gerando aproximação com seu cliente e finalizando a venda.

Nessa perspectiva, foi investigado quais competências os representantes consideram mais importantes para fazer bom uso de todas as ferramentas de marketing, gerenciar e utilizar as informações que possuem dos seus clientes e, portanto, realizar seu trabalho diário. Assim, cabe a análise da relevância para o cotidiano das competências assinaladas sessenta vezes ou mais pela amostra, dispostas em ordem de maior para menor importância.

Quadro 3 – Análise da relevância para o cotidiano do representante das competências tidas como mais importantes pelos respondentes.

Competência	Quantidade assinalada	Relevância para o cotidiano do representante
Conhecimento especializado	85	Essencial em toda visita médica, pois conhecer intimamente seus produtos é o primeiro passo para ter a possibilidade de transmitir esse conhecimento a um terceiro, neste caso, ao médico.
Produtividade	81	O trabalho do representante está umbilicalmente ligado a vendas, e, conseqüentemente ao cumprimento das metas estabelecidas pelos laboratórios; por isso, é natural que a produtividade seja destaque em função dessa constante exigência.
Pensamento lógico	70	O representante constantemente lida com estudos científicos ligados a seus produtos, necessitando de lógica no processo promocional para chegar ao fechamento da venda de uma forma que envolva o médico e que faça este concordar com o proposto.
Gestão de grupo	70	Considerando que a maioria dos laboratórios farmacêuticos trabalha com equipes de venda, possuindo mais de um profissional responsável pelo resultado de vendas em uma mesma cidade e um gestor correspondente, é de suma importância que a gestão do grupo contribua para o funcionamento da equipe, buscando alinhar resultados, ações de marketing, compartilhar deficiências identificadas na concorrência, etc.
Auto-avaliação (senso crítico)	69	Na maior parte do tempo o representante farmacêutico trabalha sem supervisão direta, o que implica em liberdade e possível ausência de resultados se este indivíduo não tiver capacidade de auto avaliar seu trabalho e, portanto, gerenciar a si mesmo.
Desenvolvimento de outras pessoas	65	Normalmente esta competência é responsabilidade do gerente distrital do laboratório, que tem como função desenvolver sua equipe, porém considerando a importância que os respondentes colocaram neste aspecto, conclui-se que é extremamente valorizada, entre os representantes, a capacidade de desenvolver os demais colegas da equipe, contribuindo assim para melhores resultados de uma determinada região, o que impacta em premiações e promoções.
Preocupação com impacto (pro-atividade)	64	O representante deve, por iniciativa própria, buscar resolver pendências o mais rápido possível, entregar relatórios e planilhas nos prazos e, principalmente, encontrar meios para melhorar seu resultado.
Otimismo	62	É fundamental que o representante seja otimista, justamente para conseguir contornar momentos de extrema pressão e de dificuldade, que não são raros em cargos de vendas que trabalham com metas ambiciosas.
Orientação eficiente	62	Profissionais mal orientados tendem a demonstrar perda em produtividade, principalmente pela burocracia envolvida no cotidiano do representante, que deve ser tratada de forma precisa e realizada de acordo com as normas de cada laboratório, a fim de garantir a fluência dos processos.
Adaptabilidade	60	Devido ao dinamismo da indústria farmacêutica, o representante está constantemente sujeito a algumas mudanças, como as de: linha (modificando as especialidades médicas visitadas), região (possivelmente tendo que deslocar a família), e laboratório (com os mais diversos ambientes organizacionais).

Fonte: Elaborado com base nos registros de observação.

Tendo em vista o desafio em desenvolver competências, ponderou-se quais competências, na

visão dos respondentes, são essenciais para um representante farmacêutico, a partir do número de

vezes que cada competência foi citada na questão aberta do questionário. Sendo assim, a competência mencionada mais vezes pelos representantes, 34 menções, é o conhecimento, pelo fato de que o médico não tem condições de prescrever uma determinada substância sem informações básicas sobre posologia, efeitos adversos, restrições de uso, dentre outros aspectos, e cabe ao representante também fornecer tais indicativos durante a apresentação dos medicamentos, na ocasião da visita ao médico. Dentre outras competências em destaque de citação estão a proatividade (15 menções), o comprometimento (15 menções), a produtividade (15 menções), a organização (11 menções), a motivação (9 menções) e o otimismo (8 menções).

É pertinente resgatar a abordagem usada por Bitencourt (2010), em sua definição de competência. A autora destaca que não basta o profissional ter o conhecimento; ele deve saber aplicá-lo de acordo com as necessidades, caso contrário, a dinâmica de sua competência fica comprometida. Além disso, a capacidade de autoconhecimento e as atitudes relacionais são de suma importância. O conjunto dessas competências contribui para identificar o perfil do representante como profissional, que, principalmente por trabalhar visitando diversos clientes em um dia, necessita possuir capacidade de autonomia, por atuar sem supervisão direta, e desenvolver atitudes pessoais e interpessoais necessárias para resolver problemas e dificuldades emergentes no cotidiano de trabalho.

Conforme análise prévia, existem opiniões bastante favoráveis em relação aos treinamentos oferecidos pelos laboratórios a seus representantes, o que indica que esses profissionais dão valor aos investimentos feitos pelos seus empregadores. Nesse sentido, é de fundamental importância insistir em aprimorar a gestão de pessoas na indústria farmacêutica, para que as metas estabelecidas sejam alcançadas e para manter os representantes motivados, constantemente desenvolvendo suas competências e qualificando suas entregas.

Dentre as diversas competências citadas e colocadas como importantes pelos respondentes, cabe ressaltar que, além da importância de gerir o capital

humano de forma adequada, as organizações devem saber integrar coletivamente as competências individuais de seus profissionais, pois, Conforme Dutra (2004), o grande diferencial de uma organização não é a competência de seus membros individualmente e, sim, a combinação sinérgica e sua articulação. Na pesquisa, essa importância é representada por 70% dos respondentes, que mencionaram a gestão de grupo como competência relevante.

Resgatando o conceito de competência de Bitencourt (2010) como a capacidade de uma pessoa realizar determinada tarefa utilizando de maneira pertinente os conhecimentos, habilidades e também atitudes requeridas para uma determinada função, verifica-se que as competências com mais representatividade na amostra analisada possuem direta relação com a função do representante; são elas: conhecimento, proatividade, comprometimento e produtividade.

Analisando essas competências, observa-se que, para que o médico tenha informações suficientes para prescrição de um produto, é necessário, entre outras coisas, que o representante possua conhecimento desse produto. Considerando que nem sempre o médico expõe claramente suas opiniões e motivos que o levam a prescrever ou não determinada substância, faz-se importante a proatividade do representante para buscar meios de conquistar essas prescrições. O comprometimento e a produtividade estão intimamente ligados, pois, em geral, um profissional comprometido vai se empenhar na realização das suas atividades, sendo, conseqüentemente, produtivo.

A observação sistemática aponta que há uma série de competências que são necessárias para a realização das funções do representante, além das mencionadas acima. Na questão que busca identificar o que o representante considera como competência, chama a atenção que algumas competências presentes no cotidiano não foram mencionadas de forma significativa pelos representantes farmacêuticos. Assim, essas competências e suas devidas relevâncias estão descritas no quadro a seguir.

Quadro 4– Competências com menor representatividade entre respondentes e suas relevâncias para o cotidiano

Competências menos mencionadas	Quantidade assinalada	Relevância para o trabalho cotidiano do representante
Uso do poder unilateral	29	Apesar da relação de confiança e parceria que o representante desenvolve com o médico, existem certas situações nas quais o representante tem possibilidade de exercer poder unilateral, por exemplo: concessão de amostras, apoios educacionais, viagens, convites à eventos e etc. Considerando essa relação, percebe-se a tênue linha entre a ética na relação médico e representante, principalmente em função da constante pressão que o representante recebe para atingir suas metas.
Memória	39	Como a maioria dos representantes trabalha com uma linha de produtos extensa, abrangendo diversas especialidades, é importante que, além de conhecer seus produtos, conheçam a concorrência. Em função disso, a memória é indispensável para que uma possível objeção seja contornada de forma efetiva, ou ainda para alertar o médico sobre possíveis riscos com determinadas combinações de fármacos.
Conceitualização	39	Enquanto realiza sua propaganda junto ao médico, o representante se depara com diversos termos técnicos inerentes ao “jargão” da medicina. Considerando isso, verifica-se a importância do conhecimento desses termos para que a visita seja assertiva e sem comprometer a obtenção de resultados positivos ao final da visita.
Preocupação com relacionamentos próximos	41	Apenas 41% dos pesquisados consideraram esta competência importante. É pertinente lembrar que o desenvolvimento de relacionamentos é de fundamental importância para que o médico se mostre receptivo para a propaganda representante. Isso permite o questionamento sobre práticas interacionais e, com isso, assertividade no processo promocional. Também é fundamental manter bom relacionamento com colegas e concorrentes, visto que a troca de informações cadastrais é comum. A abordagem de Moreira et al (2004) também reforça o fato de que as redes de relacionamentos possuem grande importância, sendo, talvez, a maior das habilidades interpessoais, influenciando a relação de confiança entre cliente-vendedor.
Apresentações orais	48	Na maioria das vezes, a propaganda dos produtos é uma apresentação oral, exigindo do representante um domínio razoável do uso da linguagem, ainda que a apresentação disponha de materiais suporte para demonstração gráficas dos estudos clínicos e demais características de seus produtos.

Fonte: Elaborado pelo primeiro autor da pesquisa.

Além dessas competências pouco mencionadas pelos respondentes, convém observar que as soft competencies possuem menor representatividade do que as hard competencies, conforme já exposto. Isso é evidenciado pelo fato de que espontaneidade, autocontrole e autoconfiança foram competências mencionadas como relevantes por pouco mais de 50% da amostra, sendo que são, conforme a literatura, traços necessários para o trabalho autogerenciado, como no caso do representante de vendas.

Existe clara tendência entre os autores referidos no Quadro 2 a atribuir parte da capacidade negocial às características inatas do indivíduo. Assim, mais uma vez se evidencia a necessidade de discutir o perfil profissional necessário para o atingimento das metas estabelecidas pelos laboratórios, bem como de

aprimorar os processos de captação, desenvolvimento e retenção dos mesmos. Além disso, grande parte da amostra pesquisada não percebe suficientemente o impacto das soft competencies em sua atividade profissional, além de pouco enfatizar algumas delas, como ilustram os dados, ou seja, a figura do representante farmacêutico está fortemente ligada com conhecimento especializado e produtividade, ou seja, hard competencies.

Considerando esse panorama, é pertinente que os treinamentos oferecidos aos profissionais busquem o desenvolvimento das soft competencies, o que poderia, além de capacitar melhor o representante nesse importante aspecto de seu trabalho, modificar sua percepção em relação à importância desse tipo de competência. Conforme colocado por Kotler (2011) em seu questionamento sobre grandes vendedores,

praticamente qualquer pessoa pode ser tornar um bom vendedor passando por técnicas apropriadas de treinamento, porém grandes vendedores possuem características pessoais relevantes.

Em função de custos, os treinamentos oferecidos pelas empresas farmacêuticas tendem a ser generalistas e massificados, ou seja, não levam em conta necessidades, níveis de maturidade e peculiaridades próprias de cada trabalhador ou equipe de trabalho. Os gestores dos representantes farmacêuticos, apesar de receberem outro tipo de treinamento com foco em gestão, também recebem treinamento generalizado, sendo que, conforme a ANT, o treinamento deveria suprir a real necessidade de cada profissional, e uma alternativa para isso é o investimento em práticas de aprendizagem menos estruturadas, como por exemplo a interação com mentores e a customização de trilhas de capacitação.

Considerando a evidente importância em buscar treinamento orientado para deficiências, uma alternativa que o profissional possui é buscar cursos voltados para vendas, em diferentes instituições de ensino, conforme já exposto. Nesse contexto, é pertinente ressaltar que grande parte dos pesquisados está apresentada pelas duas primeiras faixas salariais (R\$

2.000,00 a R\$ 5.000,00 mensais), ou seja, mesmo com menor remuneração, investem consideravelmente em treinamentos para se capacitar. Não é possível inferir sobre a relação a respeito das faixas salariais mais altas e a busca por treinamento, considerando que apenas 8% da amostra está na última faixa salarial (acima de R\$ 8.000,00 mensais) e 4% na segunda maior faixa salarial (R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00), constituindo essa uma limitação da pesquisa.

Outro dado que chama a atenção é que, na amostra pesquisada, 21% dos representantes não

realizaram nenhum tipo de curso com recursos próprios, conforme representação. Considerando a massificação do treinamento dado pelos laboratórios, esse índice representa grande quantidade de profissionais que ficam totalmente dependentes dos treinamentos dados pelos laboratórios. Cabe ainda mencionar Stanton e Spiro (2000), que ressaltam a importância de aperfeiçoar e atualizar vendedores já estabelecidos, além da natural necessidade de treinar novos vendedores.

Cabe, aqui, o cruzamento de dados dos profissionais que realizaram quatro cursos ou mais, por iniciativa própria, em relação a sua idade e salário recebido. Ao analisar esses dados conjuntamente, verifica-se que os profissionais mais jovens realizam consideravelmente mais cursos por iniciativa própria e, além disso, estão localizados em faixas salariais mais baixas. Além de evidenciar a importância que esses profissionais dão a seu crescimento profissional, conforme já mencionado, esse dado, em relação às colocações feitas por Stanton e Spiro (2000), levanta um ponto a ser verificado como passível de melhoria: investimento em treinamento pelos profissionais mais antigos e mais bem remunerados. Como as dinâmicas de mercado estão em constante modificação e, mais importante, os jovens profissionais estão buscando e investindo consideravelmente em treinamento conforme discutido, esses profissionais, que possuem ampla experiência e maior remuneração, poderiam investir mais em cursos para se manterem no topo da pirâmide salarial.

4 SÍNTESE DA DISCUSSÃO APRESENTADA

O quadro síntese a seguir apresenta a relação entre os objetivos e os achados deste trabalho conforme discussão prévia.

Quadro 7 - Síntese da discussão apresentada.

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Fundamentação Teórica	Autores	Achados da Pesquisa	Comentários e Recomendações a partir dos Achados da Pesquisa
<p>Verificar como o representante da indústria farmacêutica percebe a gestão de suas competências em relação a sua rotina de trabalho. Identificar se este representante sente-se capacitado para este cotidiano de trabalho.</p>	<p>Analisar a percepção de representantes de vendas em relação às competências necessárias para sua função.</p>	1 - Conceito de Competência	<p>Boyatzis (1982) Klein (1996) Ledford (1995) Parry (1996) Zarifian (2001) Fleury & Fleury (2001) Dutra (2004) Bitencourt (2004)</p>	<p>A noção de competências do representante está intimamente ligada a fatores que contribuem de forma direta, tangível e que surgem com frequência no seu trabalho. As competências foram classificadas na seguinte ordem decrescente de importância: conhecimento, proatividade, comprometimento, produtividade, organização, motivação e otimismo.</p>	<p>O entendimento sobre as competências necessárias para a função do representante deve ser ampliado, de forma que os profissionais entendam como traços de personalidade podem influenciar sua função. Esta percepção limitada pode levar o profissional a não ser assertivo ao buscar formas de melhorar sua <i>performance</i>, visto que o foco está restrito às <i>hard competences</i>. Além disso, os profissionais podem acomodar-se, não investindo na busca do desenvolvimento desses aspectos psicológicos, de mais difícil modificação.</p>
		2 - Competências <i>soft e hard</i>	<p>Jacobs (1989) Moscovici (1996) Stanton e Spiro (2000) Rainsbury, Hodges, & Burchell (2002) Hodges & Burchell (2003) Sandberg, apud Bitencourt (2004) Fleury et al (2002) Becker et al (2001) Moreira et al (2004)</p>	<p>O representante não vê as <i>soft competencies</i> como competências de mesma relevância em relação às <i>hard competences</i> para realização do seu trabalho. As <i>soft competencies</i> apresentaram baixa representatividade nas perguntas que classificaram importância das diferentes competências.</p>	

	<p>Discutir a percepção que os representantes têm em relação aos treinamentos fornecidos pelos laboratórios farmacêuticos.</p>	<p>3 - Treinamento</p>	<p>Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) Hinrichs (1976) Nadler (1984) Wexley (1984) UK department of employment (1971, apud Latham 1988) Goldstein (1991) Bohlander, Snell e Sherman (2003)</p>	<p>O treinamento foi entendido como essencial e de qualidade, sendo contribuinte para melhoria da <i>performance</i> no trabalho. Uma pequena parcela (13%) dos representantes considera que o treinamento não é capaz de transformar qualquer pessoa em um grande vendedor e 15% opina que um bom vendedor não necessita de treinamento.</p>	<p>O referencial teórico suporta os resultados da pesquisa de campo em relação aos treinamentos oferecidos pelos laboratórios farmacêuticos, concordando quanto a importância e benefícios deste esforço organizacional. Cabe recomendar, contudo, que seja demonstrado aos representantes os benefícios do treinamento e como este pode contribuir para melhoria de <i>performance</i>, visando atingir a parcela de respondentes que não lhe atribui relevância.</p>
	<p>Identificar possíveis melhorias no treinamento dado aos representantes farmacêuticos, visando desenvolvimento de competências relevantes.</p>	<p>4 - Treinamento para Vendedores</p>	<p>Taylor, Driscoll e Binning (1998) McGehee e Thayer (1961) McMurry (1961) Castro e Neves (2005) Kotler (2000) Stanton; Spiro (2000) Agut e Grau (2002)</p>	<p>Os processos de capacitação oferecidos atualmente aos representantes tendem a ser generalistas e massificados, não levando em conta necessidades, níveis de maturidade e peculiaridades próprias de cada trabalhador/equipe de trabalho.</p>	<p>Cabe personalizar o treinamento oferecido, através da ANT, para trabalhar na melhoria de deficiências específicas. Também recomenda-se aumento da frequência desses treinamentos, considerando a parcela de representantes que não busca se capacitar por iniciativa própria através de cursos. O treinamento individualizado, que é fundamental para desenvolver deficiências específicas, deve ser oferecido por gestores, que estejam capacitados gerencialmente.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidencia que a noção de competências dos profissionais pesquisados está intimamente ligada a fatores que contribuem de forma direta, tangível e que surgem com frequência no seu trabalho. Foram apontadas, em ordem de importância, as seguintes competências: conhecimento, proatividade, comprometimento, produtividade, organização, motivação e otimismo. Foi possível observar que, embora a maior parte dessas competências sinalizadas remeta a aspectos atitudinais, ao que se denomina soft competencies, os representantes tendem a apontar maior relevância às competências técnicas (hard competences) para realização do seu trabalho, destacando o conhecimento específico para a apresentação dos medicamentos propagandeados.

Em relação ao treinamento, predomina o entendimento de que as ações de capacitação oferecidas na indústria farmacêutica são necessárias e contribuem para melhoria da performance no trabalho, pois apenas uma minoria dos respondentes (15%) considera que um bom vendedor não necessita de treinamento. Contudo, alerta-se para o fato de que os processos de capacitação oferecidos atualmente aos representantes tendem a ser generalistas e massificados, não levando em conta necessidades, níveis de maturidade e peculiaridades próprias de cada trabalhador/equipe de trabalho.

Dessa forma, entende-se que as ações de capacitação direcionadas aos representantes de laboratórios devem ter mais ênfase nas soft competencies. Sugere-se ainda que se amplie o investimento no desenvolvimento de metodologias de treinamento mais diversificadas e adaptadas às necessidades e peculiaridades do contexto de atuação das equipes de representantes, bem como uma atuação dos gestores mais focada no desenvolvimento das competências de cada representante.

Para pesquisas futuras indica-se, por um lado, a realização de estudo similar no âmbito nacional, e por outro o desenvolvimento de pesquisa qualitativa com representantes e gestores.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, E. Arte e cura. Porto Alegre: Pacartes, 2009.
- AGUT, S.; GRAU, R. Managerial competency needs and training requests: the case of Spanish tourist industry. *Human Resources Development Quarterly*, v. 13, n. 1, p. 31- 53, 2002.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. *The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. Tradução: Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica: Flávio Bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRODBECK, P. Mercado de genéricos cresce 22% em seis meses. *Gazeta do Povo*, Curitiba, 1 ago. 2012. Disponível em: [id=1281458&tit=Mercado-de-genericos-cresce-22-em-seis-meses>](#). Acesso em: 3 nov. 2012.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2005.
- DAÓLIO, L. C. *Perfis & competências: retrato dos executivos, gerentes e técnicos*. São Paulo: Érica, 2004.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004.
- GOLDSTEIN, I. L. *Training in organizations: needs assessment, development and evaluation*. 4th ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 2001.

- GOLDSTEIN, I. Training in work organizations. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (Org.). Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1991. p. 507- 619.
- HODGES, D.; BURCHELL, N. Business graduate competencies: employers' views on importance and performance. *Asia Pacific Journal of Cooperative Education*, v. 4, n. 2, p. 16-22, 2003.
- IMS HEALTH. Saiba o que impulsiona o mercado farmacêutico brasileiro. Disponível em: <<http://www.imshealth.com.br/pt-br/22a/?vgnnextoid=5f0ceb6973858310VgnVCM10000076192ca2RCRD>>. Acesso em: 21 out. 2012.
- JACOBS, R. Getting the measure of managerial competence. *Personnel Management*, v. 21, n. 6, p. 32-37, 1989.
- KLEIN, A. L. Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks. *Compensation and Benefits Review*, n. 28, p. 31-37, 1996.
- KOTLER, P.; KELLER, K. Marketing management. 14. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011.
- LEDFORD JR., G. E. Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation & Benefits Review*, v. 27, n. 4, p. 56, July/Aug. 1995.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, Jan. 1973.
- MCGEHEE, W.; THAYER, P. W. Training in business and industry. New York: Wiley, 1961.
- MOREIRA, J. C. T. (Coord.). Administração de vendas. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.
- O ESTADO DE S. PAULO. O sucesso dos genéricos, São Paulo, 14 maio 2012. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,o-sucesso-dos-genericos-872680,0.html>>. Acesso em: 3 nov. 2012.
- ÖZCELİK, G.; FERMAN, M. Competency approach to human resource management outcomes and contribution in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, v. 5, n. 1, p. 72-91, 2006.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training*, v. 33, n. 7, p. 50, July 1996.
- RAINSBURY, E. et al. Ranking workplace competencies: student and graduate perceptions. *Asia Pacific Journal of Cooperative Education*, v. 3, n. 2, p. 8-18, 2002.
- RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 334 p.
- ROESCH, S. M. A. Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.
- SODERQUIST, K. E. et al. From task based to competence based: a typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, v. 39, n. 3, p. 325-346, 2010.
- SØNDERGAARD, J, et al. Impact of pharmaceutical representative visits on GPs' drug preferences. *Family Practice-an international journal*, n. 26, p. 204-9, 2009.
- STANTON, W. J.; SPIRO, R. Administração de vendas. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- TAYLOR, P., O'DRISCOLL, M.; BINNING, J. A new integrated framework for training needs analysis. *Human Resource Management Journal*, v. 8, p. 29-50, 1998.
- VIEIRA, W. The new Professional Salesman: Meeting Challenges in the 21st Century. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZARIFIAN, P. Objetivo competência. São Paulo: Atlas, 2001.