

Formação, Desenvolvimento e Renovação das Competências Organizacionais de uma Empresa Brasileira de Prestação de Serviços de TI

Autoria: Josué da Luz Dias, Grace Vieira Becker

Resumo:

O fato de algumas empresas apresentarem de forma contínua resultados superiores aos de outras, do mesmo segmento, leva a crer que essas organizações possuem características únicas, desenvolvidas ao longo de suas trajetórias históricas. Uma forma de estudar este fenômeno é utilizar a lente das competências organizacionais (CO's) para reconstruir a trajetória da empresa, identificando as decisões e ações que definiram o rumo e a identidade da organização até ela se tornar o que é hoje. A revisão bibliográfica construída por este estudo, a partir dos principais autores da área de competências organizacionais, revela que existem quatro grandes focos de interesse: formação e desenvolvimento das competências; declínio e obsolescência das competências no tempo; hierarquia entre competências e seus elementos constitutivos e, por fim, transformação e renovação das competências. Contudo, dentre os autores pesquisados, poucos são aqueles que contemplam em seus estudos, de forma simultânea, estas quatro áreas de interesse. Além disso, percebe-se que o conteúdo desenvolvido sobre o tema tem, aos poucos, adotado uma nova configuração. O aprofundamento dos estudos sobre o papel das CO's para a competitividade organizacional, tendo em vista a articulação de capacidades e recursos internos à firma, vem revelando a necessidade de uma nova perspectiva de análise: uma abordagem mais explicativa para detalhar como esse processo se dá no ambiente organizacional. Muito embora se perceba este movimento, observa-se uma carência de estudos empíricos que centralizem esforços para caracterizar a composição das competências, seus elementos constitutivos e sua dinâmica relacional (Quintana, Becker & Ruas, 2011). Observa-se ainda que os poucos esforços neste sentido são descritivos, complexos e exaustivamente extensos, exigindo dos pesquisadores um aprofundamento em dezenas de páginas antes de conseguirem compreender o que aconteceu com a empresa pesquisada e como ela se transformou ao longo do tempo. A partir destas reflexões esta pesquisa tem como objetivo identificar, descrever e representar a trajetória de formação, desenvolvimento e renovação das CO's, e de seus elementos constitutivos, em uma empresa brasileira de prestação de serviços de Tecnologia da Informação (TI).

A pesquisa qualitativa, com enfoque descritivo-exploratório, foi o método científico escolhido para este trabalho. Dentre as estratégias de investigação disponíveis, escolheu-se adotar o estudo de caso único com abordagem histórico-longitudinal.

Como resultados, este estudo identificou as CO's da empresa estudada, bem como os elementos constitutivos das competências nos diferentes períodos históricos da organização. Configura-se, desta forma, num instrumento metodológico para identificação, descrição e representação do processo de formação, desenvolvimento e renovação dessas competências. Acredita-se, assim, que o estudo poderá contribuir para o avanço das pesquisas sobre Visão Baseada em Recursos (VBR), tornando o tema CO's mais atrativo e aplicável, no meio acadêmico e empresarial.

1. Introdução

Ao longo dos anos, a Visão Baseada em Recursos (VBR) deu origem a diversas linhas de pesquisa que buscam entender os fatores que levam à vantagem competitiva sustentada das organizações (Barney, 1991). Dentre estas linhas de pesquisa estão os estudos sobre competências organizacionais (Pralhad & Hamel, 1990).

As competências organizacionais têm suas raízes sedimentadas na obra de Penrose (1959), que foi precursora ao afirmar que os fatores que direcionam a empresa para o crescimento e a lucratividade são mais internos do que externos. Desde Penrose, até os dias de hoje, os trabalhos científicos buscaram definir não só o que são as competências organizacionais (Pralhad & Hamel, 1990), mas identificar seus elementos constitutivos (Javidan, 1998; Ljungquist, 2007), compreender o processo de formação e desenvolvimento das competências (Drejer, 2001; Petts, 1997; Helfat, Peteraf, 2003), entender as inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos constitutivos (Sanchez, 2004; Becker, 2004; Awuah, 2007; Santos, 2009 e Quintana, Becker e Ruas, 2011) e, mais recentemente, investigar a contribuição das capacidades dinâmicas na transformação e renovação das competências (Teece, 2007; Helfat, Peteraf, 2009 e Easterby-Smith, Lyles e Peteraf, 2009).

Contudo, dentre os autores pesquisados, poucos são aqueles que contemplam em seus estudos todas estas quatro áreas de interesse. Além disso, percebe-se que o conteúdo desenvolvido sobre o tema tem, aos poucos, adotado uma nova configuração. O aprofundamento dos estudos sobre o papel das CO's para a competitividade organizacional, tendo em vista a articulação de capacidades e recursos internos à firma, vem revelando a necessidade de uma nova perspectiva de análise: uma abordagem mais explicativa para detalhar como esse processo se dá no ambiente organizacional. Muito embora se perceba este movimento, observa-se uma carência de estudos empíricos que centralizem esforços para caracterizar a composição das competências, seus elementos constitutivos e sua dinâmica relacional (QUINTANA, *et al* 2011). Observa-se ainda que os poucos esforços neste sentido são descritivos, complexos e exaustivamente extensos, exigindo dos pesquisadores um aprofundamento em dezenas de páginas antes de conseguirem compreender o que aconteceu com a empresa pesquisada e como ela se transformou ao longo do tempo. A partir destas reflexões esta pesquisa tem como objetivo identificar, descrever e representar a trajetória de formação, desenvolvimento e renovação das CO's, e de seus elementos constitutivos, em uma empresa brasileira de prestação de serviços de Tecnologia da Informação (TI).

A escolha por estudar este tema em uma empresa que atua no setor de serviços se justifica pela relevância deste setor para a economia atual, contribuindo com 67,7% do PIB Brasil e 76,9% do PIB norte-americano (CIA, 2010). Somado a isso, cada vez mais a TI tem sido considerada um fator crítico de sucesso para as organizações devido a sua ampla utilização, desde o nível operacional até o nível estratégico (Albertini, 2004).

A empresa foco desta pesquisa, possui uma trajetória de sucesso e crescimento acelerado e se tornou uma das prestadoras de serviços de TI brasileiras com maior representatividade no mercado nacional e internacional (HSM, 2010). Essas razões não só justificam sua escolha, como tornaram ainda mais estimulante a tarefa de identificar as competências que sustentaram as estratégias adotadas pela empresa nos diferentes períodos da sua história, podendo servir de modelo para outras organizações que pretendem almejar posições similares.

Continuar avançando nos estudos sobre competências organizacionais significa desenvolver conhecimento sobre como certas organizações são capazes de se manter e crescer em vários mercados, conquistando melhores condições para competir hoje e no futuro (Post, 1997).

2. Competências Organizacionais

Como se não bastasse a existência de diversas correntes de interesse entre os autores, percebe-se ainda a configuração de variados significados ao termo competência (Sanchez, 2004): habilidade, capacidade, conhecimento, aprendizado, coordenação, organização e, mais recentemente, relacionamento. Esta percepção confirma-se através de diferentes visões dos estudiosos, tais como: a) habilidades, competências e capacidades são conceitos intercambiáveis (Hamel & Prahalad, 1994); b) não existe unanimidade ao definir competência e capacidade (Post, 1997); c) uma das principais dificuldades nesta área é, antes de identificar as competências de uma organização, conceituar o que é competência (Sanchez, 2004); d) a terminologia associada às competências, capacidades e recursos apresenta divergências importantes na literatura (Ljungquist, 2007).

Para Le Deist e Winterton (2005), a competência organizacional deveria ser simples, mas tornou-se algo extremamente complicado de entender. Isto gera dificuldades para os pesquisadores, uma vez que é necessário revisitar conceitos, reconciliando-os e acomodando-os, antes de avançar em uma investigação. Os três problemas principais apontados por Sanchez (2004), quanto à divergência de conceitos associados ao termo competências, são: a) adoção de terminologias diferentes para os mesmos conceitos; b) a cada momento as competências são associadas a elementos que estão em níveis completamente diferentes dentro da organização; c) em muitos casos é adotada uma visão estática das competências, sem considerar que elas se transformam e se renovam ao longo do tempo.

Com base nestas reflexões, bem como nas definições de Hamel e Prahalad (1994), Petts (1997), Post (1997) e Quintana *et al* (2011), esta pesquisa adotou a seguinte definição para competências organizacionais: Competência organizacional é a habilidade de integrar e coordenar uma combinação única de elementos de forma a gerar benefícios percebidos e valorizados pelo cliente hoje e no futuro.

3. Elementos Constitutivos das Competências Organizacionais

Um dos autores que introduz o conceito de elementos constitutivos das competências organizacionais de forma clara e didática é Javidan (1998). Entretanto, Javidan (1998) adota uma estrutura hierárquica bastante rígida entre competências, capacidades e recursos, incompatível com os objetivos desta pesquisa.

Considerando a heterogeneidade de conceitos encontrados a partir da revisão bibliográfica e o fato do presente trabalho se configurar numa pesquisa aplicada, foi necessário estabelecer um conceito para os elementos constitutivos das competências que fosse adequado ao seu objetivo. Para tanto, a distinção entre recursos e capacidades defendida por Javidan (1998) foi substituída pelo termo “elementos constitutivos das competências organizacionais”, o qual engloba recursos e capacidades. O objetivo foi manter o foco da pesquisa na identificação dos elementos constitutivos das competências sem a necessidade de distinguir recursos de capacidades ou ter que criar vários níveis hierárquicos abaixo das competências. Para tanto, com base em Petts (1997), Javidan (1998) e Mills *et al.* (2002), esta pesquisa definiu que as competências organizacionais são constituídas de uma combinação única de recursos tangíveis e intangíveis que a organização possui, tem acesso ou controla, mesmo que temporariamente.

4. Formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais

São muitas as abordagens adotadas pelos principais autores para representar o ciclo de formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais. Drejer (2001), por exemplo, entende que a competência nasce simples e com o passar do tempo vai se tornando cada vez mais complexa e madura. Para Petts (1997), a competência nos seus estágios iniciais é uma idéia embrionária, concebida a partir de um *input* sobre necessidades futuras dos

clientes e, com o tempo, ela amadurece até atingir o ponto onde se torna obsoleta e sem valor para o cliente. Segundo Teece (2007), se uma empresa possui recursos e competências pode apresentar uma boa performance durante algum tempo. Entretanto, não conseguirá sustentar seus diferenciais competitivos por muito tempo se não estiver consciente dos mecanismos para renovação contínua de suas competências organizacionais.

Com base em Grant (1991), Prahalad (1993), Petts (1997), Post (1997), Teece et al (1997), Javidan, (1998), Drejer (2001), Helfat e Peteraf (2003), Sanchez (2004), Becker (2004), Teece (2007), Quintana (2009) e Santos (2009), esta pesquisa definiu que o processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais é constituído de três estágios, conforme descrito na Figura 1.

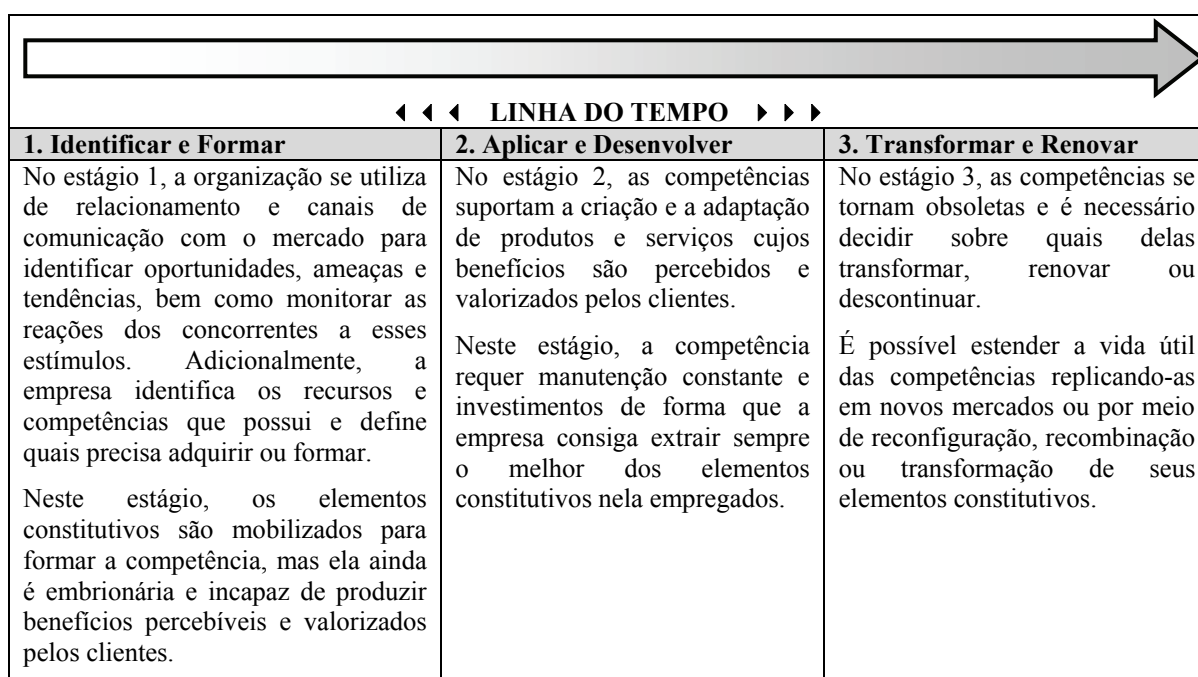


Figura 1. Formação, desenvolvimento e renovação de competências em três estágios

Com base em Becker (2004), Quintana (2009) e Santos (2009), adotou-se o seguinte conceito para formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais: O desenvolvimento das competências organizacionais pode ser verificado pela diferença na percepção de valor que o cliente tem do resultado produzido pelas competências organizacionais, ao longo da trajetória histórica da empresa.

5. Método de Pesquisa

A pesquisa qualitativa foi o método científico escolhido para este trabalho. Dentre as estratégias de investigação disponíveis, adotou-se o estudo de caso único, pois permite uma análise mais aprofundada de uma unidade de estudo (Yin, 2001), investigando um fenômeno dentro do seu contexto real, trabalhando com múltiplas fontes de evidência. O estudo de caso tem crescido em importância e vem tornando-se a modalidade preferida daqueles que procuram saber ‘como’ e ‘por que’ certos fenômenos acontecem (Yin, 2001).

A empresa, foco da pesquisa tem atualmente cerca de sete mil funcionários, distribuídos em unidades espalhadas nas principais capitais e centros urbanos do país e no exterior, estando presente em 17 países. A empresa é listada na 17ª posição no *ranking* geral das transnacionais brasileiras mais internacionalizadas (HSM, 2010), à frente da Petrobrás.

De forma a melhor cumprir o objetivo desta pesquisa, foi adotado o enfoque descritivo-exploratório. Para Gil (1999), as pesquisas descritivas não buscam apenas

identificar elementos e suas correlações, mas também determinar a natureza desta relação. Juntamente com as exploratórias, as pesquisas descritivas são as mais habitualmente utilizadas por pesquisadores sociais.

A perspectiva histórico-longitudinal é o último e, talvez, mais relevante aspecto da presente pesquisa. Para Greiner (1998) o comportamento das organizações, assim como dos indivíduos, é determinado essencialmente por suas experiências passadas. Ou seja, ações e decisões passadas exercem forte influência naquilo que a empresa é hoje, nas suas práticas gerenciais e nos problemas que enfrenta, e mais, continuará influenciando naquilo que a empresa se tornará no futuro (Teece, Pisano & Shuen., 1997). Neste contexto, Becker, 2004 alerta que olhar somente para o momento atual pode levar a conclusões incorretas sobre os motivos que levaram uma organização a alcançar a vantagem competitiva, pois a competitividade é alavancada por competências que são construídas ao longo de sua trajetória. A escolha pelo estudo de caso com perspectiva histórico-longitudinal, para esta pesquisa, se justifica pela necessidade de entender a ordem e a sequência de eventos ao longo da trajetória histórica da organização estudada, bem como o que a motivou a migrar para o próximo estágio de evolução (Van de Ven, & Poole, 1995; Langley & Kakabadse, 2007).

A utilização da perspectiva histórico-longitudinal na produção científica em administração não é novidade (Van de Ven & Poole, 1995; Langley & Kakabadse, 2007), mas exige uma série de cuidados. Sendo o compromisso do pesquisador com a verdade e com a busca por saber como as coisas realmente são (Portelli, 1997), nesta pesquisa foram adotadas as recomendações de Dias e Becker (2010) para tratar as principais dificuldades e desafios presentes no uso da abordagem histórico-longitudinal em estudos de administração.

Segundo Rossman e Rallis (1998), a pesquisa qualitativa se resume em interpretação de dados feita pelo pesquisador. Conseqüentemente, é difícil estabelecer um plano engessado logo ao início do estudo. À medida que conclusões, significados e entendimentos são alcançados, podem surgir novas questões a aclarar. Com isto, a coleta de dados pode sofrer adaptações conforme o pesquisador descubra os melhores locais ou as pessoas mais adequadas para complementar informações sobre a pesquisa, ocorrendo também os devidos ajustes nos instrumentos de coleta de dados para a etapa seguinte.

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa contemplou três fases, descritas conforme a Figura 2.

Fase 1	
Objetivos Principais	- caracterizar a empresa estudada; - identificar os marcos históricos da organização; - elaborar referências sobre competências e metodologia histórico-longitudinal.
Instrumentos de Coleta de Dados	- entrevista em profundidade com executivo da empresa, questionários e análise documental.
Fase 2	
Objetivo Principal	Identificar as competências organizacionais da empresa estudada.
Instrumentos de Coleta de Dados	- entrevistas em profundidade com clientes e executivos da empresa e- análise documental.
Fase 3	
Objetivos Principais	Identificar os elementos constitutivos das competências organizacionais da empresa estudada.
Instrumentos de Coleta de Dados	- entrevistas em profundidade com clientes e executivos da empresa, - questionários (em forma de matriz de relações) e- análise documental.

Figura 2. Fases do desenvolvimento da pesquisa

Foram realizadas entrevistas com 10 executivos (sendo um deles o presidente da empresa) e 3 principais clientes da organização. Estes últimos com o propósito de verificar a

percepção de valor do cliente em relação a cada competência, nos diferentes períodos vivenciados pela empresa. Os executivos foram selecionados de acordo com os seguintes critérios gerais: a) possuir uma visão abrangente da empresa, sua estrutura, seus processos e entendimento da complexidade do negócio e b) ter vivenciado momentos históricos da organização, participando de forma efetiva na definição ou implementação das estratégias. Já os clientes da empresa, foram selecionados conforme os seguintes critérios: a) tempo de relacionamento com a empresa; b) ter participado como principal tomador de decisão nos processos de compra de serviços de TI onde a empresa em questão foi contratada; c) ter participado como gestor do contrato de serviços prestado pela empresa em questão.

Foi definido que os nomes dos executivos e dos clientes da empresa estudada seriam substituídos por codinomes de pedras, evitando assim quaisquer constrangimentos. A Figura 3 resume a forma de participação dos executivos e clientes da empresa estudada em cada fase da pesquisa, bem como as técnicas de coleta de dados utilizadas. Vale destacar que foram realizadas oito entrevistas em profundidade, coletados 13 questionários, realizadas duas observações não participativas e conduzidas 19 validações de resultados das diferentes fases.

Participantes (Executivos e Clientes)	Fase 1	Fase 2	Fase 3	
Instrumentos de Coleta Utilizados em cada fase da pesquisa				
1. Topázio	EV	V	MV	
2. Dolomita	Q	-	M	
3. Feldspato	Q	-	M	
4. Verdite	Q	-	-	
5. Ametista	QV	-	-	
6. Mármore	QV	V	MV	
7. Safira	Q	E	M	
8. Calcita	V	EV	V	
9. Clientel	V	EV	-	
10. Cliente2	V	EV	EM	
11. Alabastro	V	EV	EV	
12. Cliente3	-	-	M	
13. Fundador-Presidente da empresa	V	V	-	
Instrumentos de Coleta e Validações em números				
Análise Documental	Sim	Sim	Sim	TOTAL
Entrevistas em profundidade	1	5	2	8
Questionários / Matriz de Relações enviados	9	-	11	20
Questionários / Matriz de Relações respondidos	6	-	7	13
Observação Não Participativa	Não	2		2
Validação de resultados da fase	8	7	4	19
Legenda: E - Entrevista em profundidade Q - Questionário M - Matriz de relações V - Validação de resultados da fase				

Figura 3. Participação dos executivos e clientes da empresa estudada ao longo da pesquisa

6. Resultados da Pesquisa

Inicialmente, são apresentados os marcos históricos da empresa estudada. Na sequência, são apresentadas as CO's da empresa estudada e como evoluíram no tempo. Posteriormente, são apresentados os elementos constitutivos das competências.

6.1. Marcos históricos e Competências Organizacionais da empresa estudada

A partir da análise e triangulação dos dados coletados na Fase 1, foi possível identificar os eventos mais importantes e dividir a trajetória histórica da empresa-alvo desta pesquisa em três períodos, conforme apresentado na Figura 4.

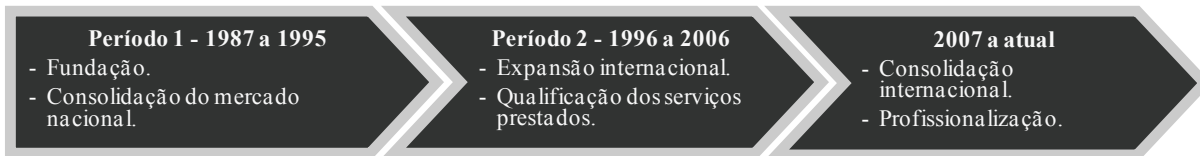


Figura 4. Marcos históricos da empresa estudada

Segundo Petts (1997), o caminho para a vantagem competitiva sustentada inicia pela identificação das competências da organização. Entretanto, identificar as competências organizacionais da empresa exigiu um complexo processo de coleta e análise de dados, além de diversas mudanças em relação ao método originalmente proposto para a Fase 2. Uma das perguntas aplicadas foi, por exemplo: “O que a empresa faz bem feito (melhor que os concorrentes)?”. Após consolidar os dados coletados chegou-se a um total de 30 possíveis competências organizacionais listadas na Figura 5.

Relação de possíveis competências organizacionais da Empresa
A capilaridade do fornecedor (número de filiais) possibilita concentrar contratos e ter ganho de escala.
A capilaridade do fornecedor aumenta a sensação de proximidade e disponibilidade.
A marca “Empresa” revela uma solidez financeira que se traduz em garantia de entrega do serviço.
A rigidez com custos e estrutura enxuta do fornecedor permite prestar serviços a um preço mais atrativo.
Amplo catálogo de produtos e serviços com independência de tecnologia ou fornecedor.
Atividades de acompanhamento de projetos, faturamento e prestação de contas são bem desempenhadas.
Certeza de estar lidando com uma empresa que tem experiência concreta no que faz.
Certificações do fornecedor atestam sua capacidade de realizar serviços seguindo um padrão reconhecido.
Comprometimento para entregar o que foi contratado, no prazo, no custo, com a qualidade esperada.
Confiança e apoio mútuo. O relacionamento vai além de uma simples transação cliente-fornecedor.
Confiança na habilidade do fornecedor para entregar soluções personalizadas.
Contar com o Gerente de Negócios como canal único para tratar problemas relacionados à venda ou entrega.
Disponibilidade e proximidade do fornecedor para tratar quaisquer assuntos do cliente.
Entendimento da real necessidade do cliente e comprometimento para satisfazê-la.
Equipe de consultores e gestores com amplo conhecimento dos processos de negócio do cliente.
Flexibilidade e velocidade no atendimento.
O atendimento não se restringe ao previsto em contrato, a empresa sempre aponta alternativas de solução.
Mobilização de profissionais especializados e de parceiros para entrega de soluções.
Oferece serviços <i>End-to-End</i> , permite concentrar contratos com um único fornecedor.
Opção de pagar em Reais (e não Dólar ou Euro) por serviços de TI na modalidade <i>off-shore</i> .
Possibilidade de optar por serviços personalizados ou soluções empacotadas.
Possuir consultores celetizados é sinônimo de baixo <i>turnover</i> e mais qualidade.
Postura não imediatista. Pré-disposição a oferecer informações e apoio sobre padrões e tendências em TI
Pré-disposição do fornecedor para primeiro resolver as situações-problema com eficácia e depois renegociar o contrato de serviço, evitando causar impactos à operação do cliente.
Pré-disposição para criar soluções aderentes às necessidades dos clientes.
Premiações fornecidas por entidades legitimam o <i>expertise</i> do fornecedor em realizar determinados serviços.
Relacionar-se com um fornecedor de grande porte dá acesso a informações sobre tendências do mercado e TI.
A empresa oferece possibilidade de financiar projetos.
Tempo entre fechamento da venda e o início do serviço é menor do que a concorrência.
Velocidade para adaptar-se a novas demandas, superar desafios e reverter crises.

Figura 5. Relação de possíveis competências organizacionais da empresa pesquisada

O resultado foi completamente inesperado, pois a bibliografia utilizada por essa pesquisa sustenta que uma empresa é capaz de alcançar a vantagem competitiva por intermédio de poucas competências bem aplicadas (Prahalad & Hamel, 1990). Ou seja, assumir que a empresa possui 30 competências organizacionais pareceu ser um resultado incoerente e que precisava ser reavaliado. Neste ponto da pesquisa foi necessário retornar à fundamentação teórica para saber se, por exemplo, “flexibilidade e velocidade no atendimento”, um dos itens da relação de 30 possíveis competências, poderia ser efetivamente interpretado como uma competência organizacional da empresa.

Revisando-se os conceitos de serviço, prestação de serviço de TI, competências organizacionais e desenvolvimento das competências organizacionais, adotados por este estudo, constatou-se que **benefício** e **percepção de valor** do cliente eram questões sempre presentes: (a) Serviço é fornecer bens intangíveis que representem um **benefício percebido e valorizado** pela parte recebedora (Armstrong, Saunders & Wong 2002); (b) Prestação de Serviço de TI é a disponibilização de um ou mais recursos de TI que habilitam processos de negócio, em **benefício** de um terceiro (Spohrer, Anderson, Pass, Ager & Grul, 2008); (c) Competência organizacional é a habilidade de integrar e coordenar uma combinação única de elementos de forma a **gerar benefícios percebidos e valorizados** pelo cliente hoje e no futuro (Hamel e Prahalad, 1994; Petts, 1997; Post, 1997 e Quintana *et al.*, 2011); (d) O desenvolvimento das competências organizacionais pode ser verificado pela diferença na **percepção de valor** que o cliente tem do resultado produzido pelas competências organizacionais, ao longo da trajetória histórica da empresa (Becker, 2004).

Com base nos conceitos acima, entendeu-se que **benefício** e **percepção de valor** revelam o “efeito útil” que o serviço produz (Marx, 1867), portanto, merecem atenção especial ao se investigar as competências organizacionais de uma empresa de prestação de serviços. Ao reavaliar a Figura 5, verificou-se que na verdade não se tratavam de competências, mas de 30 benefícios percebidos e valorizados pelos clientes. Em outras palavras, ao serem questionados sobre o que a empresa faz bem feito e melhor do que os concorrentes, os participantes da pesquisa mencionaram benefícios que as competências organizacionais da empresa produzem e que, de alguma forma, são percebidos e valorizados pelos seus clientes. Essa constatação gerou o seguinte entendimento: benefícios percebidos e valorizados pelos clientes são resultados produzidos pelas competências, portanto não devem ser confundidos com as competências organizacionais em si. Nesta etapa da pesquisa ficou claro que a relação de 30 benefícios de alguma forma serviria de “ponte” para identificar as competências organizacionais da empresa.

Revisitando a fundamentação teórica, verificou-se que os **processos** organizacionais estão intimamente relacionados com a produção de vantagens competitivas e, conseqüentemente, de benefícios percebidos e valorizados pelos clientes. As citações a seguir fundamentam a opção de utilizar os macroprocessos organizacionais da empresa como categorias para agrupar a relação de 30 benefícios identificados na etapa anterior: a) a empresa possui uma capacidade quando existe um conjunto de **processos** e práticas de negócios que fornecem **valor** ao cliente (Stalk, Evans & Shulman, 1992); b) é necessário que a empresa possua uma estrutura e **processos** estabelecidos para que seja capaz de reproduzir de forma consistente os resultados e os **benefícios** esperados por seus clientes (Helfat & Peteraf, 2003); c) o estudo da trajetória das competências de uma organização passa pelo entendimento da cadeia de valor, ou **macroprocessos** da organização, e seus diferentes níveis de agregação de **valor** no tempo (Becker, 2004); d) algumas empresas possuem **processos** específicos, responsáveis por uma maior performance e acúmulo de vantagens competitivas (Wang & Ahmed, 2007).

Utilizando-se dos conceitos acima, foi necessário construir uma Matriz de Relações (Moura, 1994), não prevista na etapa de planejamento da pesquisa, como forma a reduzir a

complexidade dos dados da Fase 2. A Matriz de Relações é uma das sete ferramentas de gerenciamento da qualidade, cuja finalidade é estimular a investigação sistemática das relações entre dois ou mais conjuntos de dados, identificando não só a presença, mas também a intensidade da relação (Moura, 1994). É um instrumento de análise que se apoia em percepções e não em um modelo matemático. Tendo em vista que os macroprocessos da empresa são Planejamento e controle; Gestão da demanda; Gestão da entrega, e; Suporte administrativo-financeiro, elaborou-se a Matriz de Relações, representada na Figura 6, que associa os benefícios/valores percebidos pelos clientes da empresa com os quatro macroprocessos da empresa.

Períodos			Benefícios percebidos e valorizados pelos Clientes da empresa estudada	Macroprocessos					Competências		
P1	P2	P3		Planejamento e Controle	Gestão da Demanda	Gestão da Entrega	Suporte administrativo financeiro	Outros	Atendimento aos clientes	Execução de serviços sob medida	Confiança da marca
●	●	●	Disponibilidade e proximidade do fornecedor para tratar quaisquer assuntos do cliente.		●	●			●	●	
●	●	●	Entendimento da real necessidade do cliente e comprometimento para satisfazê-la.		●	○			●		
●	●	●	Flexibilidade e velocidade no atendimento.		●	○			●		
●	●	●	Velocidade para adaptar-se a novas demandas, superar desafios e reverter crises.	○	●	●	○		●	●	
●	●	○	A rigidez com custos e estrutura enxuta do fornecedor permite prestar serviços a um preço mais atrativo que a concorrência.		○	●	○			●	
●	●	○	Comprometimento para entregar exatamente o que foi contratado, no prazo, no custo, com a qualidade e os padrões esperados.		●	●			●	●	
●	●	○	Confiança na habilidade do fornecedor para entregar soluções personalizadas.			●		●		●	●
●	●	○	Pré-disposição para criar soluções aderentes às necessidades dos clientes.		●	●			●	●	
○	●	●	Postura não imediatista. Pré-disposição a oferecer informações e apoio sobre padrões e tendências em tecnologia mesmo sem a possibilidade de um negócio no curto prazo.		●	○			●		
	●	●	A capilaridade do fornecedor (número de filiais) possibilita concentrar contratos e ter ganho de escala.		●	●			●	●	
	●	●	A capilaridade do fornecedor aumenta a sensação de proximidade e disponibilidade, além de reduzir custos com deslocamento e hospedagem na prestação do serviço.		●	●			●	●	
	●	●	Ampla gama de produtos e serviços com independência de tecnologia ou fornecedor, garantindo maior aderência das soluções às necessidades de cada cliente.		●	●			●	●	
	●	●	Confiança e apoio mútuo. O relacionamento vai além de uma simples transação cliente-fornecedor.		●	●			●	●	
	●	●	Contar com o Gerente de Negócios como canal único para tratar necessidades e problemas relacionados à venda ou entrega dos serviços.		●	●			●	●	
	●	●	Flexibilidade. O atendimento não se restringe ao que está previsto em contrato, a empresa sempre aponta alternativas de solução.		●	●			●	●	
	●	●	Mobilização de profissionais especializados e de parceiros para entrega de soluções.		●	●			●	●	
	●	●	Possibilidade de optar por serviços personalizados ou soluções empacotadas.		●	○			●		
	●	●	Pré-disposição do fornecedor para primeiro resolver as situações-problema com eficácia e depois renegociar o contrato de serviço, evitando causar impactos à operação.		●	●			●	●	
	●	●	Tempo entre fechamento da venda e o início do serviço é menor do que a concorrência.		●	○			●		
	●	○	Certeza de estar lidando com uma empresa que tem experiência concreta no que faz.			●		●		●	●
	●	○	Certificações do fornecedor atestam sua capacidade de realizar serviços seguindo um padrão reconhecido pelo mercado.		○	○		●			●
	●	○	Equipe de consultores e gestores com amplo conhecimento dos processos de negócio do cliente, capaz de identificar oportunidades e solucionar problemas rapidamente.		●	●			●	●	
	●	○	Possuir consultores celetizados é sinônimo de baixo turnover e mais qualidade.		○	●				●	
	●	○	Premiações fornecidas por entidades independentes legitimam o expertise do fornecedor em realizar determinados serviços.		○	○		●			●
○	●		A marca da empresa revela uma solidez financeira que se traduz em garantia de entrega do serviço, mesmo se o resultado final de uma operação for negativo para o fornecedor.		○	●		●		●	●
	○	●	Atividades de acompanhamento de projetos, faturamento e prestação de contas são bem desempenhadas.			●	○			●	
	○	○	Opção de pagar em Reais (e não Dólar ou Euro) por serviços de TI na modalidade off-shore.		○	●	○			●	
		●	Relacionar-se com um fornecedor de grande porte dá acesso à informações sobre tendências do mercado e de tecnologia.		●				●		
		●	A empresa estudada oferece possibilidade de financiar projetos.					●			●
		○	Oferece serviços End-to-End, permite concentrar contratos com um único fornecedor.		○	●				●	

Legenda: Existe pouca ou nenhuma relação
 Existe relação
 Existe uma forte relação

Figura 6. Matriz de relações entre benefícios percebidos e competências

Para cada possibilidade de relação entre benefício/valor percebido e macroprocesso, convencionou-se identificar a intensidade da relação da seguinte forma: existe pouca ou nenhuma relação; existe relação, ou; existe uma forte relação. A mesma convenção foi utilizada para identificar a relação entre cada benefício/valor com os respectivos períodos nas colunas P1, P2 e P3. A partir dessas associações foi possível obter as seguintes confirmações: (a) benefícios/valores que apresentaram forte relação com o macroprocesso Gestão da Demanda estariam associados à competência organizacional **Atendimento ao Cliente**; (b) benefícios/valores que apresentaram forte relação com o macroprocesso Gestão da Entrega estariam associados à competência organizacional **Execução de Serviços sob Medida**; (c) benefícios/valores que não apresentaram forte relação com nenhum macroprocesso estariam associados à competência organizacional **Confiabilidade da Marca**.

A Figura 7 fornece uma descrição resumida das competências organizacionais da empresa estudada identificadas por esta pesquisa:

Competência	Descrição da competência
Atendimento ao cliente	Habilidade para gerir por completo o ciclo de vida do serviço, construindo relacionamentos de longo prazo, entendendo as necessidades dos clientes e disponibilizando soluções e recursos para sanar estas demandas.
Execução de serviços sob medida	Comprometimento para realizar serviços conforme expectativa do cliente, atendendo aos critérios de qualidade, prazo de entrega e custo contratados.
Confiabilidade da marca	Reconhecimento do mercado pela trajetória de sucesso da empresa, pelos <i>cases</i> acumulados e sustentabilidade financeira.

Figura 7. Competências organizacionais da empresa estudada

A partir dos resultados das Fases 1 e 2 construiu-se o diagrama representado pela da Figura 8, o qual representa a trajetória das competências organizacionais da empresa estudada, bem como as inter-relações entre as competências.

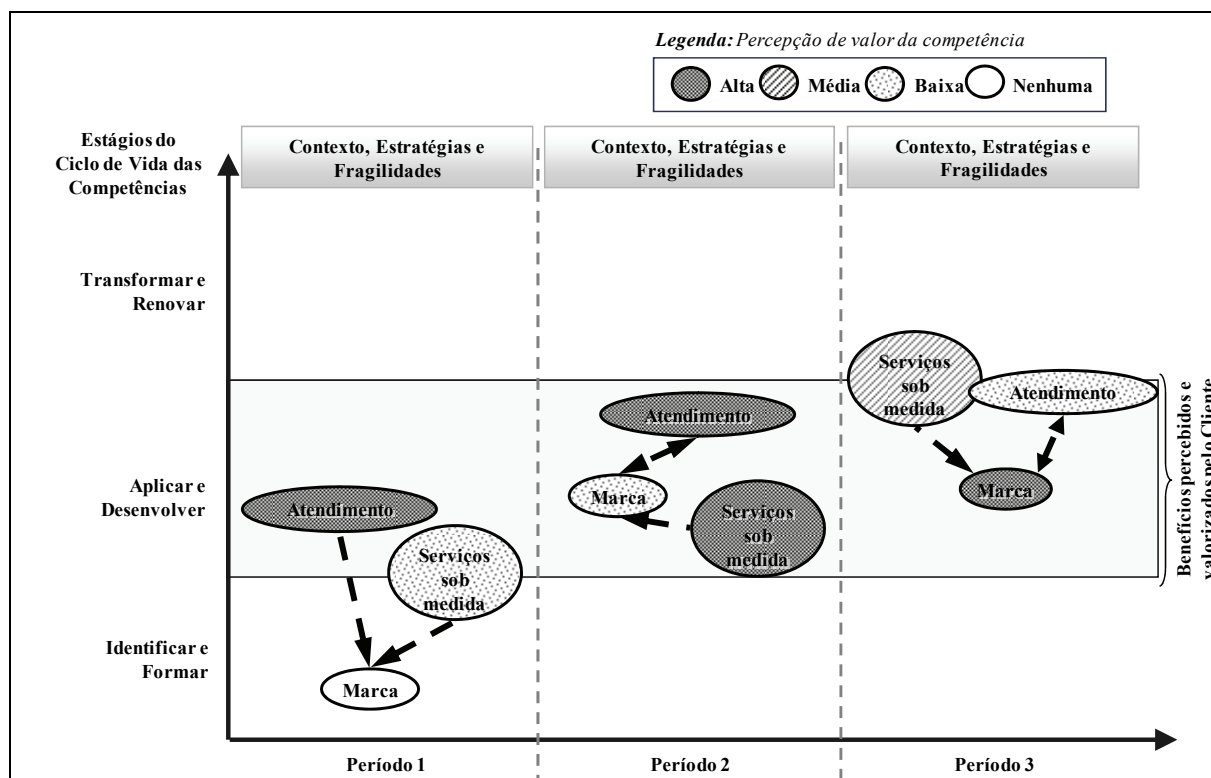


Figura 8. A trajetória das competências organizacionais da empresa estudada

É importante mencionar que o objetivo da Figura 8 é sintetizar entendimentos e percepções sem necessariamente utilizar um modelo matemático preciso. O objetivo principal do diagrama é suprir a falta de um método que permita não só descrever, mas representar de forma clara a trajetória de formação, desenvolvimento e renovação das competências ao longo do tempo (Teece et al., 1997). Diferentemente do *framework* de Drejer (2001), o diagrama da Figura 8 permite classificar as competências em estágios intermediários. Cada competência representada no diagrama recebeu uma descrição detalhada do significado atribuído pela organização nos diferentes períodos. Além disto, o nível de percepção de valor do cliente em relação a cada competência, nos diferentes períodos, foi codificado da seguinte forma: nenhuma percepção; baixa percepção; média percepção; alta percepção. Os parágrafos a seguir apresentam algumas inferências sobre a Figura 8.

No Período 1, o Atendimento era a competência mais nitidamente percebida e valorizada pelos clientes da empresa. A Execução de Serviços sob Medida já era percebida como algo de valor, mas ainda estava em formação. A Marca era desconhecida, mas a empresa conseguia entregar o que vendia atendendo às expectativas dos clientes. Neste período a Marca era positivamente influenciada pelo Atendimento e pela Execução de Serviços sob Medida.

Durante o Período 2, o Atendimento continua sendo uma competência com alta percepção de valor pelos clientes. A Execução de Serviços sob Medida sai do estágio de formação e passa a ser reconhecida pelo mercado devido aos cases de sucesso, certificações e premiações acumuladas pela empresa. Ambos, Atendimento e Serviço continuam a potencializar a Marca. Neste período, o Atendimento já é influenciado pela Marca que se torna por si só uma alavancadora de oportunidades para o crescimento e expansão do negócio.

De acordo com os entrevistados, no Período 3 o Atendimento volta a apresentar características que eram muito fortes no Período 1, ficando em dissonância com o contexto econômico e de mercado do Período 3. Quanto à execução de Serviços sob Medida, no Período 3 os clientes globalizados passam a dar maior valor a padrões e processos do que à proximidade e disponibilidade. Somado a isto, existe a dificuldade de contratar e reter profissionais com perfil adequado para garantir o diferencial de Atendimento. Apesar das certificações e premiações obtidas pela empresa durante o Período 2, com a perda de profissionais e conhecimento, o Serviço também dá sinais de descompasso com a realidade de mercado que busca consolidar serviços de TI com provedores globais. Ao invés de flexibilidade, a empresa estudada precisa criar uma estrutura de serviços capaz de compartilhar melhores práticas e de inovar.

No Período 3 a Marca está mais forte do que nunca, mas eventualmente começa a ser associada a padrões desatualizados de Atendimento e de Execução de Serviços. Este é um sinal de que a empresa estudada precisa tomar as ações necessárias, agora, para transformar e renovar suas competências. Caso contrário, no próximo período (Período 4), inevitavelmente terá sua Marca negativamente impactada pelo declínio das outras duas competências.

Analisando a trajetória das competências organizacionais da empresa estudada, a Figura 8 evidencia a ascensão contínua da competência Confiabilidade da Marca, enquanto que Atendimento ao cliente e Execução de Serviços sob Medida atingiram seu ápice no Período 2, e ambas declinaram no Período 3. A possibilidade de representar o declínio das competências (Petts, 1997) é outro atributo do diagrama utilizado por esta pesquisa.

Com relação às competências organizacionais da empresa estudada, não foi verificada a fusão ou desmembramento de competências ao longo do tempo, nem tampouco o surgimento ou descontinuação de competências de um período para outro. O que se verificou foi que as três competências da empresa estudada permaneceram as mesmas nos três períodos, corroborando com Becker (2004) e Santos (2009), que afirmam que o conjunto de competências de uma organização permanece relativamente estável ao longo do tempo.

6.2. Elementos Constitutivos das Competências Organizacionais da empresa estudada

O Diagrama de Afinidades (Moura, 1994) apresentado na Figura 9, demonstra visualmente quais elementos se agruparam para formar as competências organizacionais da empresa estudada nos diferentes períodos históricos. Segundo Moura (1994), o Diagrama de Afinidades é uma ferramenta recomendada para situações onde é necessário organizar ideias, opiniões e pensamentos segundo suas afinidades e relações naturais, baseando-se em percepção e intuição, em vez da razão ou lógica. É uma ferramenta que explora a capacidade intuitiva, não-lógica e o poder de síntese. Além disto, utilizou-se um sistema de sinais para indicar, visualmente, as variações nos elementos constitutivos das competências de um período para outro. Tal sistema utiliza as três categorias:

- ↗ O elemento evoluiu se comparado com o período anterior;
- O elemento não apresentou evolução se comparado com o período anterior;
- ↘ O elemento apresentou um declínio se comparado com o período anterior.

Segundo Wernerfelt (1984), os recursos organizacionais deveriam ser o eixo central na formulação das estratégias. Neste contexto, Barney (1991) alerta para a necessidade de se distinguir os recursos estratégicos para a organização dos não estratégicos. Buscando inspiração nesses autores, foi solicitado a 11 participantes da pesquisa que indicassem quais elementos constitutivos, na visão deles, teriam maior potencial de contribuir para os benefícios produzidos pelas três competências organizacionais da empresa estudada. Sete participantes responderam (2 clientes e 5 executivos). Os elementos constitutivos classificados entre **Importantes** e **Muito importantes** foram: Relacionamento, Entrega do Serviço, Captação da Demanda, Solidez Financeira, Modelo de Gestão, Estrutura Física. Representados na Figura 9 com borda dupla. Os elementos constitutivos classificados entre **Desimportantes** e **Importantes** foram: Gestão de Recursos, Cases e Premiações, Sistema de Informação Corporativo e Certificações. Representados na Figura 9 com borda simples.

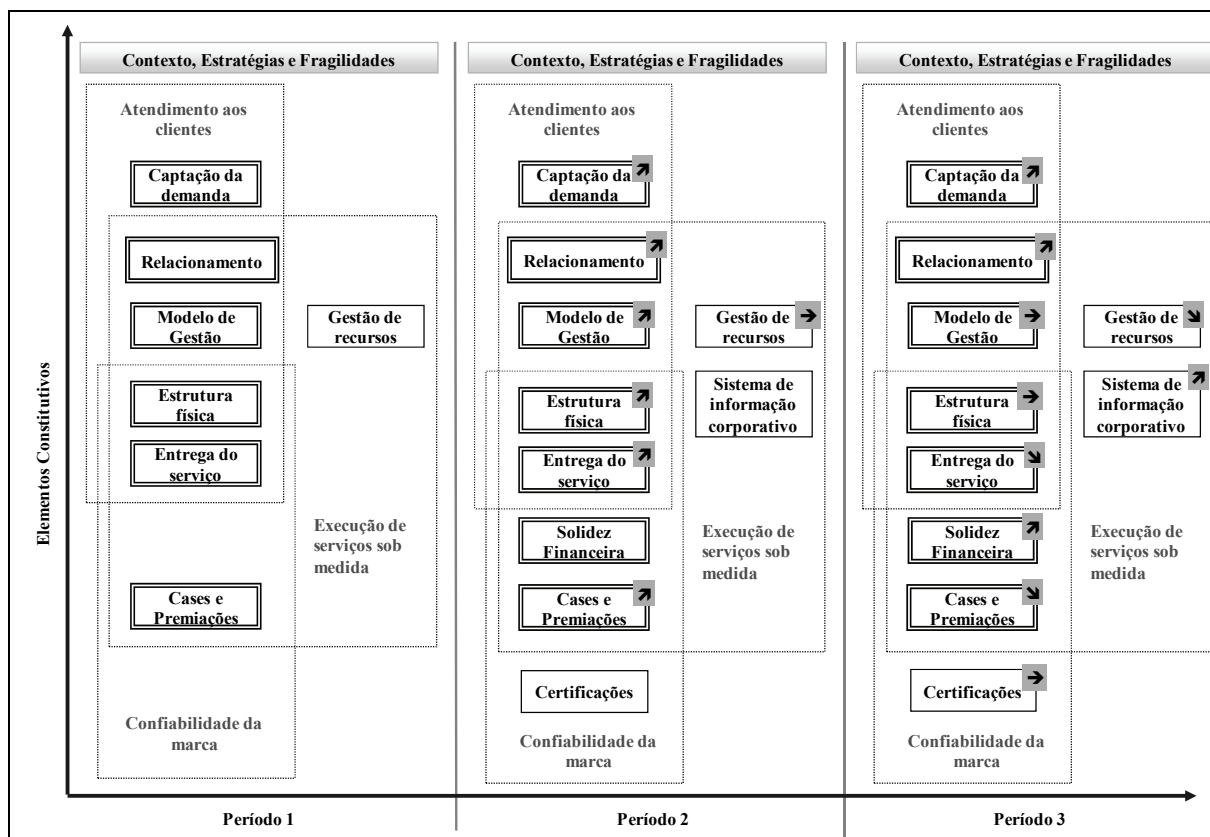


Figura 9. Elementos constitutivos das competências organizacionais da empresa estudada

O diagrama ilustrado através da Figura 9 demonstrou-se mais flexível do que as propostas por Javidan (1998) e Ljungquist (2007) para representar a hierarquia entre competências e elementos constitutivos, visto que se ocupa apenas em elencar os elementos presentes em cada período, já agrupados por competências às quais pertencem, sem fazer qualquer categorização ou hierarquização adicional entre os elementos.

Ao início da pesquisa, a expectativa era encontrar um conjunto exclusivo de elementos compondo cada uma das competências organizacionais. Na prática, verificou-se que um mesmo elemento pode estar presente na constituição de uma ou mais competências.

A partir da Figura 9, constatou-se uma variação no número de elementos que constituem as competências da empresa estudada de um período para outro. Essa variação ficou mais evidente com a competência Confiabilidade da Marca. Isto reforça a posição de Becker (2004) e Santos (2009), os quais afirmam que o conjunto de competências de uma organização permanece relativamente estável ao longo do tempo, mas que os elementos que se agrupam para formar as competências nos diferentes períodos podem sofrer alterações mais significativas (Santos, 2009). Uma segunda constatação é que não houve alteração no número de elementos que constituem as competências organizacionais do Período 2 para o Período 3. Adicionalmente, no Período 3 alguns elementos permaneceram estagnados, ou até declinaram, se comparados com o Período 2.

As inferências extraídas da Figura 9 reforçam conclusões que haviam sido obtidas com a Figura 8, de que a empresa estudada precisa tomar as ações necessárias, agora, para transformar e renovar suas competências. Isto não significa subtrair elementos que estão estagnados ou em declínio, mas sim reformular, recombinação ou reconfigurar estes elementos de forma a alavancar as competências da organização.

6.3. Priorização dos elementos constitutivos das competências organizacionais

Para Cockburn et al. (2000), recursos e competências ocupam um lugar de destaque na busca pela melhoria da performance e da vantagem competitiva. No entanto, é fundamental que a empresa transforme e renove continuamente a sua base de recursos de forma a adaptar-se às constantes mudanças do mercado (Helfat & Peteraf, 2009). Tendo em vista esta referência, torna-se pertinente visualizar-se, entre os elementos que constituem as competências organizacionais da empresa em análise, a distinção entre recursos estratégicos e não estratégicos. Com isto, espera-se que a empresa tenha condições de produzir um plano adequado, com ações corretamente priorizadas, visando a transformação e renovação da base de recursos que constituem as suas competências organizacionais.

Analisando a Figura 9 da seção anterior, deduz-se que os elementos Estrutura Física e Entrega do Serviço deveriam ser considerados os mais estratégicos, portanto os que requerem maior atenção da empresa alvo da pesquisa. Isto porque são os únicos presentes na constituição das três competências organizacionais da empresa estudada e, coincidentemente, foram classificados como Importantes ou Muito Importantes pelos participantes da pesquisa.

Utilizando-se a Matriz de Priorizações (Moura, 1994), foi possível produzir a Figura 10. Esta figura não só consolida as informações até então obtidas, como também permite a comparação visual das seguintes questões levantadas por esta pesquisa acerca dos elementos constitutivos das competências organizacionais da empresa estudada. A coluna A apresenta o status do elemento no Período 3 (informação extraída da Figura 9). A coluna B apresenta o número de competências a que este elemento está presente. (informação extraída da Figura 9). A coluna C apresenta a percepção da importância do elemento para geração de valor ao cliente, segundo os participantes da pesquisa.

De forma a facilitar análises e inferências posteriores por parte dos executivos da empresa, adotou-se o seguinte critério de priorização dos elementos constitutivos das competências: alta prioridade; média prioridade; baixa prioridade. A partir disto, ficará a

critério da empresa estudada analisar a situação de cada elemento constitutivo, sob diferentes perspectivas, e então definir ações que estejam alinhadas ao contexto tecnológico, econômico e de mercado, bem como aos direcionamentos estratégicos adotados pela organização.

Elementos constitutivos das competências organizacionais	(A) Status do elemento no Período 3	(B) O elemento está presente na formação de quantas competências?	(C) Percepção da importância do elemento para geração de valor ao cliente, segundo os participantes da pesquisa
Relacionamento	Relacionamento	2	Muito Importante
Captação da demanda	Captação da demanda	2	Muito Importante
Entrega do serviço	Entrega do serviço	3	Muito Importante
Cases e Premiações	Cases e Premiações	2	Desimportante
Certificações	Certificações	1	Desimportante
Estrutura física	Estrutura física	3	Importante
Modelo de gestão	Modelo de Gestão	2	Importante
Gestão de recursos	Gestão de recursos	1	Desimportante
Sistema de informação corporativo	Sistema de informação corporativo	1	Desimportante
Solidez financeira	Solidez Financeira	2	Importante

Legenda:

	Alta prioridade
	Média prioridade
	Baixa prioridade

Figura 10. Matriz de priorização de elementos constitutivos das competências

7. Conclusões

O reconhecimento de pelo menos duas lacunas sobre os estudos de competências organizacionais motivaram o desenvolvimento deste estudo: a) poucos são os trabalhos que contemplam, de forma simultânea, o processo de formação e desenvolvimento das competências; declínio e obsolescência das competências no tempo; hierarquia entre competências e seus elementos constitutivos e, por fim, a transformação e renovação das competências; b) a necessidade de uma abordagem mais explicativa para detalhar como esse processo se dá no ambiente organizacional, tendo em vista a caracterização da composição das competências, seus elementos constitutivos e sua dinâmica relacional; c) estudos que transitam por esta linha de investigação são descritivos, complexos e exaustivamente extensos. Tais considerações ressaltam que analisar o processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais de uma empresa não é tarefa fácil, exigindo do pesquisador rigor metodológico e embasamento teórico que garantam a credibilidade dos resultados.

Um dos primeiros desafios enfrentados no estudo foi em relação à identificação de competências. Observou-se que, quando solicitadas a listar as competências de uma empresa, as pessoas tendem a mencionar benefícios que elas percebem e valorizam em relação aos produtos e serviços oferecidos por esta empresa. Sendo assim, é fundamental discernir competências organizacionais dos benefícios produzidos pelas competências, evitando confusão e distorções nos resultados de pesquisas sobre VBR.

Outro desafio foi o de identificar um conjunto exclusivo de elementos constitutivos compondo cada uma das competências organizacionais. Na prática, entretanto, verificou-se que um mesmo elemento pode estar presente na constituição de uma ou mais competências. Observou-se ainda que o número de elementos que se agruparam para formar as competências organizacionais variou ao longo dos diferentes períodos da trajetória histórica da empresa. Esta constatação ajuda a explicar porque as competências perduram no tempo: os elementos constitutivos das competências se recombinaem, reconfiguram, renovam ou ainda, se transformam, de forma que as competências continuem entregando benefícios percebidos e valorizados pelos clientes. O enfraquecimento ou ausência de um dos elementos constitutivos pode impactar em uma ou mais competências organizacionais, pois alguns dos benefícios percebidos e valorizados pelos clientes podem cessar. Em outras palavras, a percepção geral que um cliente tem em relação aos benefícios produzidos pelas competências da organização possui maior ou menor grau de dependência dos elementos constitutivos, os quais se combinam para formar as competências nos diferentes períodos da trajetória histórica da empresa.

Neste sentido, o estudo das competências sob a ótica das inter-relações dos recursos que as compõe e conseqüentemente seu poder de transformar ou renovar estas competências configura-se em um caminho para estudos sobre capacidades dinâmicas. Estudos que conceituam capacidades dinâmicas vêm, nos últimos anos, tendo destaque. Entretanto, pesquisas empíricas que demonstram como se formam e em que medida impactam nas competências ainda são pouco explorados na literatura (Teece, 2007)

Verificou-se também que a evolução dos elementos constitutivos (ex: mais filiais nacionais e no exterior, mais funcionários, maior faturamento, etc) coincidiu com os períodos onde se observou uma maior maturidade e percepção de valor das competências organizacionais pelos clientes da empresa estudada. Esta constatação contrapõe a expectativa inicial adotada por esta pesquisa, de que o nível de percepção de valor das competências não teria relação direta com o acúmulo de recursos da empresa (Becker, 2004).

Como contribuição metodológica ressalta-se a utilização da perspectiva histórico-longitudinal como estratégia de pesquisa. Esta perspectiva exige instrumentos metodológicos bastante refinados (Dias & Becker, 2010). O desenvolvimento de ferramentas para a análise ambiental sob uma perspectiva temporal é muito mais sofisticado do que avaliar simplesmente o momento atual de uma organização. A complexidade está em comparar vários períodos de uma mesma empresa. O resgate de uma trajetória requer instrumentos de análise e coleta de dados mais apurados, pois exige que elementos muitas vezes esquecidos e que fazem parte de uma memória distante dos entrevistados venha à tona.

Entende-se que além de identificar as competências das organizações e de que elementos elas são compostas, é preciso fornecer instrumentos para que as organizações efetivamente desdobrem este conhecimento em planos de ação para uma transformação, ou renovação, efetiva das suas bases de recursos e conseqüente alavancagem de suas competências organizacionais. A Figura 10 foi criada com este objetivo. Os resultados elencados por esta pesquisa apresentam-se na forma de um instrumento de autoconhecimento para a empresa estudada. A partir deste estudo, a empresa analisada terá melhores condições de entender suas próprias competências, investir naqueles aspectos que a diferenciarão de seus concorrentes, além de promover estratégias que fortaleçam e unifiquem toda a organização. Neste sentido, o presente trabalho pretende fornecer instrumentos de gestão que possibilitem o estabelecimento de projeções futuras e idealização de cenários que orientarão ações gerenciais e operacionais.

Por fim, cabe destacar que este trabalho não consiste em um simples caso, ele retrata a trajetória de uma empresa de classe mundial, que opera em um mercado altamente dinâmico e

compete em nível internacional. Representa um quadro único que pode servir de modelo para outras organizações que pretendem almejar posições similares.

8. Referências Bibliográficas

- ALBERTIN, A. L. (2004). *Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. & WONG, V. (2002). *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- AWUAH, G. B. (2007). Professional services firm's competence development. *Industrial Marketing Management*, v. 36, p. 1068-1081.
- BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.
- BECKER, G. V. (2004). Trajetórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil
- CAMPOMAR, M. C. (1991). Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set.
- CIA (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY). The World Fact Book: Brazil's Economy overview. Acesso em: 31 mar. 2010, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>.
- COCKBURN, I. M., HENDERSON, R. M., & STERN, S. (2000). Untangling the Origins of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, n. 21, p. 1123-1145.
- DIAS, J., & BECKER, G. (2010). Desvendando a “Black Box”: Utilização da Perspectiva Histórico-Longitudinal em Pesquisas na Administração. In: *ANAIS do XXXIV ENANPAD*. Rio de Janeiro-RJ.
- DREJER, A. (2001). How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, n. 21, p.135-146.
- EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M., & PETERAF, M. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, vol. 20, S1-S8,
- EISENHARDT, K. M., & MARTIN J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v.21, p. 1105-1121.
- GIL, A. C. (1999). Métodos e técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- GRANT, R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, v. 33, n. 3, p. 114-135.
- GREINER, L. E. (1998) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, p. 55-67, may/jun.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- HELFAT, C. E., & PETERAF, M. A. (2003). The dynamic RBV: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 997-1010.
- HELFAT, C., & PETERAF, M. (2009) Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path, *Strategic Organization*, v. 7, n. 1, p.91-102.
- HSM. (2010, set./out). A maioria das transnacionais do Brasil. In: *Revista HSM Management*, n. 28, p. 12-13.
- JAVIDAN, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning*, v. 31, n. 1.
- LANGLEY, A., & KAKABADSE, N. (2007). Longitudinal textual analysis: na innovative method for analysing how realised strategies evolve. *QROM*, v. 2, n. 2, p. 104-125.
- LE DEIST, F. D., & WINTERTON, J. (2005) What is competence? *Human Resource Development International*, v. 8, n. 1, p. 27-46, March.

- LEONARD-BARTON, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 111-125.
- LJUNGQUIST, U. (2007) Core competency beyond identification: presentation of a model. *Management Decision*, v. 45, n. 3, p. 393-402.
- MARX, Karl. (1985). *O Capital*. São Paulo: Nova Cultural.
- MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M., & RICHARDS, H. (2002) Strategy and performance: competing through competences. *Cambridge: Cambridge University Press*.
- MOURA, E. (1994) *As sete ferramentas gerenciais da qualidade – Implementando a melhoria contínua com maior eficácia*. São Paulo: Makron Books.
- PETTS, Nigel. Building Growth on Core Competences – a Practical Approach. *Long Range Planning*, v. 30, n. 4, p.551–561, 1997.
- PORTELLI, A. (1997) *Tentando aprender um pouquinho: algumas reflexões sobre a ética na história oral*. Projeto História, São Paulo: PUC-Educ, n. 15.
- POST, H. A. (1997) Building a strategy on competences. *Long Range Planning*, v. 30, n. 5, p. 733-740.
- PRAHALAD, C., & HAMEL, G. (1990, may/jun) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- QUINTANA, R., BECKER, G., & RUAS, R. (2011) The Process of Formation and Development of Organizational Competences in a Brazilian Public Sector Institution. *International Public Management Review*, v. 12, p. 61-84.
- QUINTANA, R. (2009) *O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- ROSSMAN, G. B., & RALLIS, S. F. (1998). Learning in the field: an introduction to qualitative research. *Thousand Oaks: Sage*.
- RUAS, R. (2002). *Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações*. Documento preliminar preparado como material de apoio aos Cursos de Extensão do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFRGS, Porto Alegre.
- SANCHEZ, R. Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 5, p. 518-532, 2004.
- SANTOS, G. M. (2009) *Desenvolvimento das competências organizacionais: estudo de caso em uma empresa do segmento de manufatura*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- SPOHRER, J., ANDERSON, L., PASS, N., AGER, T., & GRUL, D. (2008). Service Science. *J Grid Computing*, v. 6, p. 313-324.
- STALK, G., EVANS, R., & SHULMAN, L. (1992). Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*. p.57-69.
- TEECE, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, n. 28, p.1319-1350.
- TEECE, D., PISANO, G., & SHUEN, (1997). A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533.
- VAN DE VEN, A., & POOLE, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, n. 20, p. 510-540.
- WANG, C. L., & AHMED, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p.31–51.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180.
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.