

Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores

Autoria: Bruno Henrique Rocha Fernandes, Graziella Comini

Resumo

A gestão por competências é com frequência apresentada como um referencial integrador das práticas de gestão de pessoas que contribui para implantação de estratégias organizacionais. Segundo a Visão da Empresa baseada em Recursos (VBR), a geração de riquezas e estratégias deriva da utilização de recursos únicos de uma organização. Nesta lógica, as competências individuais destacadas nos modelos de gestão por competências podem ser um destes “recursos” que traduzem especificidades das estratégias e seriam, portanto, singulares a cada organização. Este artigo relata um levantamento conduzido em sessenta e seis organizações brasileiras, de diversos setores, que usam modelos de gestão por competências, com objetivo de analisar as competências individuais. Conclui-se que há grande similaridade nas competências adotadas, independente de setor e estratégia. Com base nesta constatação, algumas inferências são feitas: falta uma incorporação do conceito de competências organizacionais pelas organizações; falta tempo e esforço na implantação dos modelos; há disseminação de modelos de prateleiras; define-se competências desatreladas dos valores e processos essenciais do negócio; e há uma institucionalização de modelos de competências como prática dominante na gestão de pessoas.

Introdução

Na literatura acadêmica e na prática empresarial a gestão por competências é com frequência apresentada como um referencial que não só integra instrumentos de gestão de pessoas como também aporta uma contribuição singular à implantação das estratégias. Este segundo entendimento decorre da Visão da Empresa baseada em Recursos (VBR), que enfatiza que a geração de riquezas e implantação de estratégias deriva da utilização e desenvolvimento de recursos únicos de que uma organização dispõe. Nesta lógica, as competências profissionais enfatizadas pelas organizações em seus modelos de gestão por competências podem ser entendidas como um dos “recursos” que traduz as especificidades de suas estratégias e, nesta medida, seriam únicas e singulares para cada organização. Este artigo relata um levantamento conduzido em sessenta e seis organizações brasileiras, líderes ou de referência em seu segmento, de diversos setores, que adotam modelos de gestão baseados em competências a fim de se conhecer as competências individuais incluídas nesses modelos. Conclui-se que há grande similaridade nas competências adotadas, independentemente de setor e estratégia. Com base nesta constatação, fazem-se algumas inferências sobre os resultados, a saber: as organizações não trabalham adequadamente o conceito de competências organizacionais antes de implantar seus modelos de competências; as organizações não dedicam tempo suficiente para implantar seus modelos; as organizações contentam-se com “modelos de prateleiras” disseminados pelas consultorias; enfatiza-se o desenvolvimento de competências gerenciais, sem incorporar as especificidades técnicas de processos essenciais e os valores do negócio; e há uma institucionalização dos modelos de competências como prática dominante para gestão de pessoas. E, no limite, constata-se que o modelo pode estar se descolando das prioridades estratégicas nas empresas em estudo.

1 - Revisão de literatura

1.1 – Competências Organizacionais

A gestão por competências vem sendo apontada como importante elemento viabilizador da chamada gestão estratégica de pessoas (CARDY e SELVARAJAN, 2006; RUAS et al, 2005; RUAS, 2001; ALBUQUERQUE, 2002; ROTHWELL e LINDHOLM, 1999). Em um contexto cada vez mais dependente da valorização do capital intelectual e conhecimento intensivo das pessoas (STEWART, 1997, SVEIBY, 1997), as empresas preocupam-se em desenvolver competências em seus colaboradores em consonância com as premissas de sua estratégia. O alinhamento entre estratégia e desenvolvimento das pessoas, em princípio, potencializaria o desempenho organizacional.

Segundo os proponentes da Visão da Empresa baseada em Recursos (PENROSE, 1959, WERNERFELT, 1984), as organizações possuem recursos imperfeitamente mobilizáveis e transferíveis, e a geração de riquezas seria fruto da adequada apropriação e utilização dos recursos sob seu controle. Estratégias bem sucedidas consistiriam, assim, na combinação e exploração adequada de recursos valiosos, únicos, difíceis de imitar e substituir, e ao mesmo tempo passíveis de transferência interna dentro do próprio negócio. À medida que as organizações combinam tais recursos criam vantagem competitiva e geram valor superior (BARNEY, 1996). Entende-se por recursos algo que as organizações dispõem ou têm acesso a, ainda que transitoriamente (MILLS et al, 2002).

Parte dos esforços subseqüentes da VBR consistiu em propor categorizações de recursos. Por exemplo, Barney (1996) propôs a classificação dos recursos organizacionais em três categorias: recursos físicos de capital – que correspondem a prédios, equipamentos e localização –, recursos de capital humano – gerentes, força de trabalho, treinamento e inteligência – e recursos de capital organizacional – referentes a imagem da organização, cultura, sistemas de planejamento, entre outros. Mais tarde, o autor expandiu a classificação, incluindo uma quarta categoria, o capital financeiro (BARNEY, 1996). Leonard (1995, p.27) sugeriu que a ênfase deveria recair sobre os recursos intangíveis. Assumindo o que a autora chama de “visão da empresa baseada no conhecimento”, sua tipologia destaca valores e normas compartilhados como recursos organizacionais. Sua classificação consiste em: habilidades e conhecimentos dos empregados; sistemas técnicos físicos; sistemas administrativos; valores e normas. Vale destacar que todas estas classificações fazem menção ao “recurso humano” – com ou sem estas palavras –, sendo comum que se tome competências dos indivíduos como um dos recursos constitutivos da competência organizacional¹.

O conceito de competência organizacional é considerado como um desdobramento das idéias seminais de Penrose e Wernerfelt. Uma contribuição significativa neste campo deve-se à Prahalad e Hamel (1990) ao formularem o conceito de competências essenciais, uma integração complexa de tecnologias fundamentais e diversas habilidades de produção, de difícil imitação, que provê acesso à companhia ao mercado mundial. Em linha com os pressupostos da VBR, os autores destacam três condições para competências essenciais: a geração de valor, a dificuldade de imitação e a possibilidade de transferência para outros produtos e serviços na organização.

Para Mills et al (2002), as competências organizacionais constituem um extremo dentro de um contínuo. Os autores entendem que tais competências referem-se ao nível de desempenho com que uma organização realiza suas atividades, sendo a concorrência a linha de aferição do quão forte a competência é. “Se a organização tem uma performance muito acima da concorrência, então tem uma atividade de alta competência” (p. 10). Assim, segundo estes autores, a competência organizacional não é algo que as empresas tenham ou não, mas um conceito que varia dentro de um contínuo. No extremo superior estão as competências essenciais, próprias de empresas com comprovada competitividade internacional.

Tal idéia encontra sintonia em Ruas (2001), para quem é possível distinguir três categorias de competências organizacionais: básicas, diferenciadoras e essenciais. Por competências básicas entende-se àquelas que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo. Já competências diferenciadoras ou seletivas referem-se àquelas que diferenciam a organização no espaço de competição aonde atua, contribuindo para uma posição de liderança nesse mercado. E, por fim, competências essenciais são aquelas que diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado.

Buscando sintetizar tais reflexões, Fernandes (2006, p. 32) propõe a seguinte definição de competência organizacional: conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator chave a seu sucesso. Vale a ênfase nos chamados FCS (Fatores Chave de Sucesso) que, de certa forma, situam a competência numa dada indústria e evitam a caracterização de competências organizacionais etéreas, o que pode acabar “contaminando” o delineamento de competências individuais.

As idéias acima marcam outras características do conceito de competências organizacionais:

- as competências organizacionais são a “caixa de ressonância” da estratégia; estratégias sintonizadas com as competências instaladas “ecoam”. Organizações com fortes competências organizacionais estão predispostas a executar estratégias em conformidade com suas competências. Por exemplo, uma empresa com forte competência na inovação de produtos eletrônicos pode ter facilidade em executar estratégias voltadas ao lançamento de novos produtos nesta linha.
- as competências organizacionais “iluminam” os recursos a serem monitorados e alimentados pela organização. Em consonância com a VBR, as competências organizacionais constituem-se de vários recursos; alguns têm mais forte contribuição à competência do que outros. A organização poderia identificar tais recursos de forte impacto, monitorá-los e desenvolvê-los.
- as competências organizacionais estão relacionadas a processos críticos na cadeia de valor de uma empresa. A cadeia de valor consiste na seqüência de atividades que uma empresa executa de forma a gerar valor em seus produtos e serviços (PORTER, 1985). Assim, ao se “abrir” a cadeia de valor de uma empresa, pode-se verificar se todas as etapas críticas ao negócio estão cobertas por competências organizacionais: uma etapa ou processo fortemente relacionado a uma competência organizacional não deveria, em princípio, ser terceirizada. Por exemplo, faz pouco sentido que uma operadora de telecomunicações terceirize o seu *call center* se entender que o “atendimento a clientes” é uma competência organizacional.

Do exposto, conclui-se que competências organizacionais são específicas à empresa (*firm specific*) e traduzem a peculiaridade de seus recursos e estratégias. Fortes competências organizacionais sustentam-se na coordenação de recursos únicos e valiosos e viabilizam estratégias de maior valor (BARNEY, 1996).

1.2 - Das competências organizacionais às individuais

Um dos recursos constitutivos das competências organizacionais são as competências individuais. Embora sujeitas a diversas definições, não necessariamente convergentes (vide McCLELLAND, 1973; SPENCER e SPENCER, 1993; LE BOTERF, 1995), este artigo assume competências individuais como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza em um contexto, sujeito mudanças e restrições, de forma

a gerar valor econômico ao negócio e valor social a si próprio (adaptado de FLEURY e FLEURY, 2001).

Segundo Dutra (2004), o conceito de competências possui duas vertentes: as *capacidades* ou *inputs*, que consistem nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV), como um estoque do indivíduo, e sua efetiva *entrega* à organização de forma a agregar valor. Por conhecimentos entendem-se dados e informações armazenadas no intelecto e resgatadas para interpretação dos fatos; habilidades significam destreza ou proficiência para realizar determinadas operações; atitudes consistem em constatações avaliativas ou predisposição em relação a algo; e valores consistem em concepções racionalizadas que influenciam escolhas de meios e fins. Note-se que cada uma destas capacidades isoladamente consideradas (ou mesmo combinadas) não garante uma competência, dado que o distintivo desta é sua aplicação.

Fleury e Fleury (2001) propõem a classificação das competências individuais em três categorias: de negócio, técnico-profissionais e sociais. As competências de negócio estão relacionadas à interação da empresa em seu ambiente, mercado, competidores, entre outros. Nesta ótica, *orientação para cliente* pode ser uma competência de negócio. As competências técnicas distinguem-se por sua ênfase nos *inputs* “conhecimentos técnicos”. Assim, *gestão de supply chain* é competência técnica, pois apesar de pressupor todos os CHAVs, e afirmar-se numa entrega, o destaque está no insumo “conhecimento técnico” (logística, pesquisa operacional etc.). As competências sociais enfatizam a interação com as pessoas, como trabalho em equipe, liderança etc. Este trabalho assume esta categorização, sobretudo nos procedimentos operacionais de tabulação dos resultados.

Considerando-se que as competências organizacionais requerem e apontam para recursos únicos para viabilizar estratégias, é plausível supor que as competências individuais eleitas para composição de um modelo de gestão por competênciasⁱⁱ reflitam a singularidade das estratégias e competências da organização. Esta costuma ser, de fato, uma das preocupações de autores para a construção de modelos de gestão baseados em competências. Um exemplo é Dutra (2004), que sugere investigar as competências organizacionais antes de inventariar competências individuais em uma empresa.

Para transitar entre a competência organizacional e a individual, Dutra (2004) lembra a tipologia estratégia-competência organizacional de Fleury e Fleury (2001), com origem em Treacy e Wieserma (1995). Segundo tal tipologia, as estratégias podem ser classificadas em excelência operacional, inovação em produtos e orientação a serviços. A excelência operacional caracteriza empresas que competem com base em custos, oferecendo a seus clientes produtos de qualidade média com o melhor preço e bom atendimento. A inovação em produtos é a estratégia orientada ao desenvolvimento de produtos inovadores, resultado de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Por fim, a orientação a serviços é aquela voltada para atender ao que clientes específicos desejam, ou seja, são estratégias que buscam desenvolver soluções “sob medida” para clientes especiais. De posse desta tipologia, Dutra (2004) constrói uma ponte de referência, relacionando determinadas categorias de competências organizacionais a certos agrupamentos de competências, conforme o Quadro 1.

QUADRO 1 – Relação entre estratégia, competências organizacionais e individuais

Estratégia	Competências Organizacionais	Competências Individuais
Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, <i>commodities</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Custo • Qualidade • Processo produtivo • Distribuição • Monitoramento de mercado • Comercialização • Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação a custos e qualidades • Gestão de recursos e prazos • Trabalho em equipe • Planejamento • Interação com sistemas • Multifuncionalidade • Relacionamento interpessoal

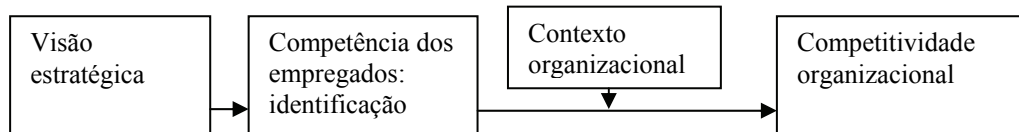
<p>Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de produtos e processos • Qualidade • Monitoramento tecnológico • Imagem • Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação • Comunicação eficaz • Articulação interna e externa • Absorção e transferência de conhecimentos • Liderança e trabalho em equipe • Resolução de problemas • Utilização de dados e informações técnicas • Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos
--	---	--

Fonte: Dutra (2004)

Destaca-se que, no trabalho de Dutra (2004) a competência organizacional é tratada dentro destas categorias genéricas de Treacy e Wieserma (1995), porém complementada com uma reflexão sobre o “intento estratégico” da empresa. Dutra (2004), seguindo a linha de raciocínio de Fleury e Fleury (2001), argumenta que a gestão de pessoas deve estar integrada ao intento estratégico por meio da discussão das competências organizacionais.

Modelos como os propostos por Wood e Picarelli (1999) adotam padrões semelhantes: sugerem o uso da estratégia como orientação geral e, a partir daí, enumeram sugestões de competências. Tal reflexão encontra eco em Cardy e Selvarajan (2006), que sustentam que a competitividade e efetividade organizacional dependerão do quão bem uma empresa incorpora sua visão estratégica para identificar e implementar modelos de competências de empregados, considerando a mediação do contexto ambiental (Figura 1).

Figura 1: Competência dos empregados como meio para competitividade



Fonte: Cardy e Selvarajan (2006)

É comum que no desenho de modelos de gestão por competências ainda sejam utilizados outros conceitos de suporte para a customização e tradução de competências para uma dada organização. Dutra (2004) enumera as idéias de eixos de carreira e níveis de complexidade. Os eixos de carreira correspondem a macro-processos organizacionais que reúnem posições de natureza semelhante e constituem trajetórias para crescimento em uma organização, por exemplo, uma carreira comercial ou de engenharia. Os níveis de complexidade, com inspiração em Jaques (1988), traduzem o grau de exigência na entrega esperada de uma pessoa à medida que se desenvolve profissionalmente e torna-se capaz de lidar com situações demandantes de maior grau de abstração e desafios. A incorporação tanto das idéias de eixos de carreira quanto de níveis de complexidade implicam a redação das competências de maneira diferenciada conforme a posição do profissional na empresa. Além disso, facilitam a apropriação do modelo de competências como um referencial de carreira uma vez que se sinaliza o que se espera de entrega do colaborador à medida que assume atribuições de maior complexidade dentro de uma dada trajetória profissional.

Por fim, como precaução adicional para garantir a aderência dos modelos à realidade da organização, via de regra a construção e implantação é *taylor made*, a saber, pressupõe a realização de uma seqüência de entrevistas e workshops mediante os quais a empresa é exposta aos conceitos balizadores do modelo. Ao se apropriar dos conceitos, os membros da organização adaptam-nos às suas peculiaridades e estratégias. Fischer (2002) ilustra essa possibilidade metodológica de intervenção que visa resguardar vicissitudes da organização, com uso de grupos de coordenação, diretivo, de modelagem, e de consulta.

Como resultado, a expectativa é obter um modelo que traduza estratégias, competências organizacionais e especificidades da empresa. A próxima seção explica os procedimentos metodológicos para avaliar se é isto o que se observa em algumas organizações do país.

2 Procedimentos Metodológicos

O levantamento realizado constitui-se como sendo uma pesquisa exploratório-descritiva com abordagem qualitativa com estudo multi-casos. Esta abordagem justifica-se em virtude da necessidade de aprofundamento do conhecimento de um determinado fenômeno social com intuito de possibilitar a formulação de um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses a partir da apresentação das características de uma situação ou grupo (SELLTIZ,1974) Para isso, levantou-se um número significativo de organizações (100) que desenvolveram um modelo de gestão baseado em competências, e a seguir investigou-se e comparou-se em que medida tais competências traduziam particularidades do negócio.

A seleção das empresas foi feita a partir dos seguintes critérios:

- As organizações deveriam ser de setores variados, representando à medida do possível a diversidade de situações em que modelos de competências são adotados no país.
- As organizações deveriam ser líderes ou de referência dentro de seu setor, partindo-se do princípio que executam estratégias de sucesso e, de alguma forma, servem de modelo e *benchmarking* para outras organizações (e, nesta medida, o estudo destas empresas poderia sinalizar uma tendência na área, uma vez que círculos sucessivos de outras empresas podem copiar-lhe as práticas).
- Os pesquisadores deveriam ter acesso a todo processo de estruturação e detalhamento do sistema por competências, inclusive os parâmetros básicos tais como intento estratégico e valores organizacionais.
- O modelo por competências deveria abranger o corpo gerencial, visto que seria uma forma importante de observar a relação com a estratégia da organização. Organizações que estruturassem um modelo por competência envolvendo apenas trajetórias técnicas e operacionais foram eliminadas da análise.

A partir do filtro destes critérios, foram eliminadas 34 organizações. Assim, o artigo analisa 66 organizações cujos modelos foram implementados no período de 2000 a 2007. A pesquisa segue o rastro de Barbosa e Rodrigues (2005) que também realizaram um levantamento sobre modelos de competências adotados por 35 empresas líderes em quatro Estados (Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo).

As informações utilizadas para pesquisa foram obtidas diretamente junto às empresas, mediante análise de documentos. O acesso às organizações foi facilitado pois em todos os casos algum dos autores do artigo foi convidado pela própria organização para analisar e/ou contribuir na estruturação ou aprimoramento do modelo de gestão por competências da empresa. Nestas ocasiões, houve entrevistas com o Corpo Diretivo e Gerência de RH bem como abertura para conduzir workshops de construção ou aprimoramento do modelo.

A oportunidade dos pesquisadores atuarem como observadores participantes vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada é defendida por diversos autores como Fleury (1989), no entanto, reconhece-se que há vantagens e desvantagens. Como vantagem, permite maior imersão no universo da empresa pesquisada e, portanto, maior profundidade na investigação. Como desvantagem, a proximidade e participação na estruturação do modelo podem comprometer a objetividade de análise. Para minorar os possíveis vieses, a análise dos modelos foi feita sempre por mais de um pesquisador e referendada por outros, sendo que pelo menos um deles não havia participado da implantação ou revisão do modelo na empresa.

A comparação dos modelos de competências foi feita com a construção de uma “régua de referência” a partir de listas e dicionários de competências gerenciais constantes na literatura

sobre competências individuais (SPENCER e SPENCER, 1993; DUTRA 2004) além da composição com descrições encontradas em empresas e em base de dados de consultorias da área. Todas as competências, por coerência metodológica com a definição adotada, são expressas com um verbo de ação significativo de uma entrega. Além disso, procurou-se garantir equilíbrio entre competências de negócio e competências sociais (Quadro 2).

Quadro 2: Descrições genéricas das competências

Competências de negócio
Criatividade e Inovação: Identifica oportunidades para a empresa, dentro de sua área de atuação, e desenvolve alternativas criativas. Assume riscos e ousa. Inova em processos, padrões e comportamentos com vistas a encontrar soluções novas para problemas novos ou antigos.
Direcionamento Estratégico / Visão Estratégica/ Integrada: Atua com base na compreensão de seu papel dentro da empresa e sua interação com outras áreas, processos e movimentos na organização. Age com visão global e de futuro no âmbito de suas atribuições, identificando riscos e oportunidades capazes de causar impacto na empresa. Atua com foco no negócio, sua interação com o ambiente interno e externo/ mercado (clientes, fornecedores, concorrentes, fatores de regulamentação e fatores políticos e estratégicos). Tem em mente as conseqüências de suas decisões para <i>stakeholders</i> .
Foco na Qualidade: Entende, pratica e dissemina continuamente os procedimentos de qualidade. Desenvolve ações preventivas e corretivas. Aprimora continuamente qualidade de produtos, serviços e processos. Garante confiabilidade e exatidão no que faz.
Gestão do Conhecimento / Auto-desenvolvimento e Aprendizagem: Identifica, aplica, registra, sistematiza, dissemina e atualiza o conhecimento na empresa. Cria um contexto favorável à aprendizagem. Busca constantemente se auto-desenvolver: participa de cursos, lê livros etc.
Orientação para o Cliente: Entende, prioriza, atende e mesmo supera as necessidades e expectativas dos clientes, percebendo e antecipando soluções que agregam valor aos clientes e para a empresa.
Orientação para Resultados: Age para atingir ou superar as metas acordadas com a empresa. Atinge reiteradamente metas pessoais e da equipe. Cria um ambiente que permite que os outros dêem o melhor de si. Tem senso de urgência e pró-atividade. Dá respostas no tempo certo. Traz resultados para a empresa, seja por meio de redução de custos, melhoria de processos, de produtividade, aumento de receita, de rentabilidade etc.
Planejamento, Organização e Controle/ Gestão de Recursos e Prazos: Planeja, organiza e controla atividades. Organiza, sistematiza, prioriza e acompanha o uso dos recursos financeiros e materiais sob sua responsabilidade. Define, gerencia e acompanha prazos. Atende a produção necessária no prazo, custo e qualidade, otimizando o uso de recursos físicos e financeiros. Melhora processos e produtividade.
Segurança, Saúde e Meio Ambiente: Aplica e zela pela observância de princípios e ferramentas de segurança, saúde e meio ambiente definidos pela empresa.
Tomada de Decisão: Identifica problemas e toma decisões para sua solução. Localiza, seleciona e interpreta, analisa e sintetiza informações, para entender seu significado e responder às demandas. Analisa riscos, desenvolve alternativas, define e implanta ações em seu nível, acompanhando e assumindo a responsabilidade pelo impacto da decisão, e solucionando problemas.
Competências sociais
Comunicação: Expressa clara e coerentemente suas idéias. Repassa informações necessárias no momento certo. Utiliza adequadamente diversos meios para comunicação.
Liderança/ Gestão de Pessoas: Coordena esforços, reúne e disponibiliza recursos e informações para melhorar o desempenho das pessoas e o comprometimento da equipe. Lidera pelo exemplo. Define objetivos desafiadores para a equipe. Leva em conta as necessidades das pessoas quando toma decisões importantes. Realiza ações que promovam motivação das pessoas. Desenvolve pessoas e delega atribuições. Expressa reconhecimento e valorização das pessoas.
Negociação: Obtém acordos favoráveis que beneficiam as partes. Planeja o processo de negociação. Busca a melhor solução conciliando interesses. Expõe as suas razões de maneira consistente e convincente.
Orientação/ gestão da mudança: Identifica, planeja e conduz mudanças necessárias ao negócio, articulando pessoas e processos. Demonstra-se flexível para novas atribuições, revê sua opinião quando necessário e não se prende em posições rígidas. Adapta-se às exigências do meio e às necessidades organizacionais.
Construção de Relacionamentos: Constrói e utiliza redes de relacionamento (networks), para criar coesão entre as pessoas, maximizar resultados e levantar oportunidades mútuas.
Trabalho em Equipe: Atua de forma interativa e com sinergia; orienta e apóia membros da equipe para atingir objetivos comuns. Percebe diferenças pessoais e as aproveita em prol dos objetivos da equipe. Dá e recebe feedback com empatia. Aceita e revê posições pessoais em favor de objetivos da equipe.

Fonte: Autores.

Há algum grau de sobreposição entre as competências genéricas da “régua”, mas neste momento a preocupação consistiu mais em não deixar escapar nenhuma dimensão relevante aos modelos do que evitar redundâncias. Note-se ainda que nenhuma empresa investigada possui exatamente as mesmas descrições para suas competências. A proposta da “régua” serviu a procedimentos de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para avaliar em que medida as competências descritas no Quadro 2 correspondiam às das empresas estudadas. Neste sentido, a análise não se restringiu à leitura do rótulo proposto pela empresa, mas sobretudo no exame dos elementos constantes na definição e detalhamento da competência.

Quando se observou que em uma determinada organização uma competência continha elementos presentes em mais de uma competência genérica da “régua”, adotou-se como procedimento comentar esta situação e anotar a presença de todas as competências correlacionadas. Em casos em que a competência da empresa equivalia a apenas parte da descrição da competência na “régua”, o procedimento consistiu em assinalar a existência da competência genérica e registrar observações sobre o grau de enquadramento da competência. Para aumentar a confiabilidade neste procedimento, as análises realizadas por um pesquisador eram conferidas pelos outros. A “régua” permitiu também analisar a frequência em que aparece uma determinada competência em diferentes setores de atividade econômica.

Após a análise das competências constante no Quadro 2, procedeu-se a verificação: a) da existência de competências técnicas; b) da possibilidade de identificar o negócio/ setor a partir das competências; c) da possibilidade de identificar a estratégia a partir das competências; d) da existência de desdobramento das competências por nível de complexidade; e) da existência de eixos de carreira, com competências descritas diferentemente conforme o eixo; e f) um espaço para observações gerais sobre o modelo da empresa em questão. O Quadro 3 apresenta um extrato para 2 das 66 empresas nas quais a análise que foi conduzida.

Quadro 3: Extrato da análise

Setor	Administração Pública Direta 1	Administração Pública Direta 2
Competências de negócio		
Criatividade e inovação		
Identifica oportunidades para a empresa (...)		X
Observações		incorporada a dimensão análise e solução de problema
Direcionamento Estratégico / Visão Estratégica/ Integrada		
Atua com base na compreensão de seu papel (...)	X	X
Observações	análise de tendências e cenários + definição da estratégia.	incorporada na competência orientação para resultado
Competências específicas/ técnicas		
Possibilidade de Identificar o Negócio	Sim	Não
Possibilidade de Identificar estratégia a partir das Competências	Sim	Não
Há quebra por complexidade?	Sim	Não
Há eixos de carreira/ desenvolvimento, com competências diferentes, com diferentes descrições conforme o eixo?	frases por nível e eixo diferentes	Não
Observação: Adm. Pública 1: Percebe-se pelas frases o setor de atuação: administração pública. Preocupação com o atendimento das expectativas da sociedade. Cumprir missão, visão e valores do órgão e conseguir reconhecimento público.		

Fonte: Autores.

A identificação do negócio ou setor só foi considerada para efeito da pesquisa quando a descrição da competência de fato trazia alguma especificidade; por exemplo, em uma escola de negócios investigada, citava-se a produção de artigos como parte da entrega. A simples menção do nome da empresa ou do setor não foi considerada como indicativo do negócio ou setor. Já a identificação de estratégias pautou-se minimamente na possibilidade de se enxergar nas competências algum dos tipos estratégicos de Treacy e Wieserma (1995), a saber, excelência operacional, diferenciação ou intimidade com clientes/ serviços. Por exemplo, numa empresa com uma lógica de excelência operacional (e a informação do tipo estratégico dominante da empresa era uma variável conhecida pelos pesquisadores por meio das entrevistas) observou-se a menção reiterada a “redução de custos”, “otimização de processos” e “redução de tempo” na descrição de várias competências; isto configura uma evidência de sintonia entre competências e estratégia. Porém, havia casos em que esta relação foi ainda mais clara. Uma empresa da amostra tinha à época da modelagem uma estratégia voltada à expansão internacional; no seu modelo, uma das competências propostas foi precisamente *Articulação Internacional*, cujo foco era definir entregas esperadas além do país de origem, como gerenciar projetos internacionais etc.

3. Apresentação e análise dos resultados

O Quadro 4 apresenta os setores e o número de empresas analisadas por setor. Como pode ser conferido, a pesquisa abrangeu empresas de 22 setores.

Quadro 4: Setor e número de empresas

Setor	Nº de empresas pesquisadas
1. Administração Pública Direta	2
2. Administração Pública Indireta	3
3. Alimentos, bebidas e fumo	6
4. Automotivo	3
5. Construção	2
6. Educação	2
7. Embalagens	4
8. Energia	2
9. Farmacêutico	4
10. Fundo de Pensão	1
11. Gráfico-editorial	2
12. Indústrias Diversas	2
13. Mecânica e Metal	1
14. Metalurgia e siderurgia	8
15. Ong	2
16. Química e petroquímica	3
17. Saneamento	3
18. Serviços Diversos	2
19. Tecnologia de Informação	5
20. Telecomunicações	6
21. Têxtil	2
22. Varejo	1
Total	66

Fonte: Autores

O Quadro 5 ilustra o percentual de escolha de cada uma das competências na amostra, ordenadas por ordem decrescente de presença. A competência *Direcionamento Estratégico*

aparece em 94% dos casos, o que sinaliza um esforço das organizações para que seus colaboradores percebam o impacto mais amplo de suas ações, bem como enxerguem e aproveitem oportunidades de maior alcance para empresa. Também desponta a competência *Liderança/ Gestão de Pessoas*, com 91% de incidência. O resultado é consistente, uma vez que organizações que optam por modelos de gestão por competências evidenciam preocupação com uma adequada gestão de pessoas. A presença da competência *Orientação para Resultados*, com 89% de ocorrência, manifesta o forte grau de competitividade que envolve as organizações da amostra, inclusive as públicas, que nos quatro casos examinados assinalaram a competência. A competência *Planejamento, Organização e Controle*, também bastante mencionada (74%) reforça a pressão por competitividade incidente sobre as organizações estudadas. Os resultados corroboram as conclusões do levantamento de Barbosa e Rodrigues (2005) em empresas brasileiras, de que modelos de competência são construídos para “fortalecer a cultura do desempenho e dos resultados” (p. 13).

Quadro 5: Presença das competências na amostra

Competências de negócio	nº	Percentual
Direcionamento Estratégico / Visão Estratégica/ Integrada	62	94%
Orientação para Resultados	59	89%
Planejamento, Organização e Controle/ Gestão de Recursos e Prazos	49	74%
Orientação para Cliente	40	61%
Tomada de decisão	40	61%
Gestão do Conhecimento / Auto-desenvolvimento e Aprendizagem	39	59%
Criatividade e inovação	38	58%
Foco na Qualidade	23	35%
Segurança, Saúde e Meio Ambiente	11	17%
Competências sociais		
Liderança/ Gestão de Pessoas	60	91%
Construção de Relacionamentos	45	68%
Trabalho em Equipe	40	61%
Negociação	36	55%
Orientação/ gestão da mudança	36	55%
Comunicação	17	26%

Fonte: Autores

As competências *Orientação para o Cliente*, *Tomada de Decisão*, *Gestão do Conhecimento*, e *Criatividade e Inovação*, nas competências de negócio, e *Construção de Relacionamentos*, *Trabalho em Equipe*, *Negociação* e *Orientação/ Gestão da Mudança* aparecem citadas na maioria das empresas (em torno de 60% dos casos), mas não com a presença quase unânime de *Direcionamento Estratégico*, *Liderança/ Gestão de Pessoas*, *Orientação para Resultados*, e *Planejamento, Organização e Controle*. No caso da *Orientação para o Cliente*, é interessante que a competência não tenha aparecido mais vezes, dado a força atual do discurso do cliente nas organizações. Talvez tenha sido absorvida implicitamente na *Orientação para Resultados*, ou desconsiderada, dado o fato de que sua avaliação tende a ser complicada para funcionários que possuem interação esporádica ou nula com os clientes, caso de muitas funções administrativas e industriais de escopo interno.

As competências *Foco na Qualidade*, *Segurança, Saúde e Meio Ambiente* e *Comunicação* obtiveram menor frequência. *Foco na qualidade*, com sua ênfase em melhoria contínua, pode ter sido em parte absorvida em *Criatividade e Inovação*, devido à ênfase que a segunda também tem em melhoria contínua. *Segurança, Saúde e Meio Ambiente* pode fazer mais sentido em organizações industriais, com processos que oferecem algum risco; porém mesmo

considerando estas isoladamente na amostra, sua incidência foi baixa (11 num total de 40 empresas industriais).

Analisando especificamente as competências sociais, chamou atenção o fato da competência *Construção de Relacionamento* não ser enfatizada na mesma proporção que *Direcionamento Estratégico* e *Orientação para Resultados*, visto ser um elemento importante na atuação dos gestores, que necessitam estar atentos e articular necessidades e expectativas dos *stakeholders* externos e internos para obtenção de resultados. A competência *Gestão da Mudança* teve incidência abaixo da esperada pela equipe de pesquisa, sobretudo face ao contexto atual de turbulência que exigem transformações constantes nas organizações, e flexibilidade e iniciativa de seus profissionais para conduzir mudanças. A baixa incidência da competência *Comunicação* pode ser em parte explicada por algumas organizações a considerarem como um atributo/*input*, ou seja, não como uma entrega em si, mas um componente importante em outras entregas, como *Negociação*, *Construção de Relacionamento* e *Liderança*, por exemplo.

Dentro da amostra, observou-se 24 casos de empresas que possuíam competências cujo escopo ultrapassava a abrangência das competências propostas na “régua”, em geral por aprofundar nas particularidades de processos e estratégias da organização. Além da mencionada competência *Articulação internacional*, outros exemplos são *Aplicação Técnica*, numa empresa *business-to-business (B2B)* que adapta seus produtos em equipamentos dos clientes; ou *Transdisciplinaridade* em uma editora de livros didáticos que quer estimular que seus autores transitem em áreas do conhecimento além da sua área de formação.

A pesquisa também investigou a presença de competências técnicas. Em 29% dos casos não se fazia menção à sua existência; em 55% dos casos, havia alguma menção indireta às competências técnicas por meio da descrição de conhecimentos e habilidades (requisitos) necessários ao exercício das funções. Em apenas 17% dos casos havia referência direta a competências técnicas, tomadas como entregas geradas predominantemente a partir do conhecimento técnico. Porém, considerando-se menções indiretas ou diretas, a maior parte da amostra propõe competências técnicas necessárias às funções (72%).

A pesquisa também concluiu que em 80% dos casos não é possível identificar o setor de atuação a partir da leitura das competências individuais. Com relação à estratégia, a proporção é menor, porém ainda na maioria dos modelos (55%) não se nota uma orientação estratégica por trás das competências. O resultado é curioso, uma vez que se trata de empresas líderes e/ou de referência, geralmente com claro foco estratégico e processos formais de administração estratégica.

A amostra evidencia que 83% dos modelos são apresentados com competências desdobradas por nível de complexidade e que existem competências específicas por carreiras. Este resultado não tem a pretensão de ser generalizado, pois reflete em parte a metodologia adotada pelas consultorias que conduziram a implantação dos modelos nas organizações estudadas. Entretanto, o resultado sugere que em várias empresas o modelo de competência parece alinhado com parâmetros de gestão de carreira.

O campo de observações revela que algumas empresas praticam uma equivalência entre conceitos como competências, valores, atitudes e conhecimentos. Por exemplo, apareceram na amostra competências como “*comprometimento com os valores organizacionais*”, “*atuação ética*”, “*alinhamento dos valores pessoais aos valores organizacionais*”, idéias que mais remetem a valores do que a competências, segundo a definição adotada neste estudo. De modo inverso, algumas empresas da amostra professavam à época valores como *responsabilidade social* e *sustentabilidade* no sentido mais amplo do termo (econômico, social e ambiental), mas estas dimensões são imperceptíveis no detalhamento das competências. A amostra também apresentou “competências” batizadas como “conhecimento do negócio” ou “conhecimento do mercado”, com descrições que remetem a *inputs*, e não

entregas. Os casos sugerem uma frouxidão conceitual na prática, tanto na direção de separar competências de valores como de conhecimentos. Entretanto, pode-se argumentar que tal equiparação muitas vezes tem origem na própria literatura. Por exemplo, Cardy e Selvarajan (2006) admitem “conhecimentos”, “ética” e “inteligência” como competências, assumindo a definição de Spencer e Spencer (1993), “características associadas a performance superior”.

4. Conclusões

O presente estudo teve por objeto avaliar as competências elencadas por organizações líderes e/ou de referências dentro de seus modelos de gestão. Alguns pontos foram observados: o conceito de competências ainda é “frouxo” em sua aplicação nas organizações, no sentido que valores, atitudes e conhecimentos são assumidos indistintamente como “competências” (ao menos no sentido que este estudo adotou para o termo competência). Observou-se também uma certa padronização, no sentido que as organizações, independentemente de setor, tendem a assumir em seus modelos competências semelhantes, com baixo nível de customização para suas necessidades, sejam as particularidades do negócio, seja a aderência às suas estratégias.

Algumas suposições podem ser elencadas para explicar tal fenômeno e que podem ser foco de estudos posteriores:

- falta da incorporação prática do conceito de competências organizacionais antes de se definir um modelo de competências;
- dedicação insuficiente de tempo e energia para implementar um modelo;
- disseminação de “modelos de prateleiras”, principalmente por parte de consultorias;
- ênfase no desenvolvimento de algumas competências gerenciais, sem levantar as especificidades técnicas de processos essenciais e valores do negócio;
- institucionalização dos modelos de competências como prática dominante para gestão de pessoas.

A falta de um entendimento do que sejam competências organizacionais sugere que, muitas empresas, ao partirem para um projeto para modelagem de competências individuais, não tenham feito – e não façam, na condução do projeto – uma reflexão mais estruturada sobre quais são suas competências organizacionais. Desta forma, as competências individuais propostas acabam não abarcando recursos prioritários na organização para seu desenvolvimento e alcance de suas estratégias. Por consequência, as competências individuais não refletem a especificidade das competências e seus recursos constitutivos: não enfatizam o *firm specific* que está na origem da VBR.

A literatura sugere algumas “pontes” para passar de competências organizacionais para individuais. Fleury e Fleury (2001) apontam para a tipologia de Treacy e Wieserma (1995). Entretanto, acredita-se que mesmo tais tipologias são demasiadamente genéricas para abarcar competências organizacionais. Por exemplo, como traduzir a tecnologia em miniaturização da Sony, ou a tecnologia em óptica da Canon, só para citar exemplos clássicos de Prahalad e Hamel (1990) nas categorias de Treacy e Wieserma? E mesmo traduzindo-as, que tipo de competências individuais deveriam ser abertas para fomentar o desenvolvimento de tais competências essenciais?

A falta de tempo no trabalho não constitui exclusividade de projetos de modelagem de competências. Senge et al (2000) alertam que a falta de tempo decorrente da sobrecarga de trabalho constitui um dos impeditivos da realização da mudança profunda em organizações. Com a redução dos níveis hierárquicos e o enxugamento na estrutura, as empresas passam a contar com quadros cada vez mais reduzidos com uma carga de trabalho crescente. Como consequência, pode faltar tempo para projetos de mudança, ou os supostos responsáveis

acabam por se envolver apenas superficialmente, participando esporadicamente de reuniões, ou respondendo *emails* e atendendo celulares durante *workshops*. Os autores defendem que “equipes essenciais” devem ter tempo para projetar novas iniciativas dentro das organizações, e devem alocar horas para atividades como: reflexão, planejamento, trabalho colaborativo e treinamento, ou seja, atividades que desencadeiam um processo de aprendizagem.

A questão da falta de tempo e energia torna-se ainda mais crítica se levada em conta a dificuldade intrínseca de internalizar e materializar valores nas práticas de gestão de pessoas. Modelos de competências, como práticas de gestão de pessoas, são portadores e reforçam valores organizacionais. Porém, a inserção dos valores nas competências propostas pressupõe este esforço por customização que a falta de tempo pode comprometer.

A disseminação de “modelos de prateleira” é o reverso da moeda da questão do tempo. Face à escassez de tempo e na pressa por implantar projetos e trazer “resultados” rapidamente, as empresas optam por soluções prontas. Em sintonia, as consultorias respondem às pressões por velocidade, e acabam trazendo o repertório de competências constantes em seus bancos de dados e levando-os a empresas, sem reflexão cautelosa de competências organizacionais. É verdade que, via de regra, as consultorias levam seus *templates* como propostas a serem adaptadas à realidade organizacional. Entretanto, diante da falta de tempo sugerida no item anterior, corre-se o risco de um baixo esforço de customização e, mais uma vez, reforça-se a tendência para a semelhança dos modelos de gestão por competências.

A ênfase em competências gerenciais (tanto de negócio como sociais) tende a transformar os modelos ainda mais similares e a diluir as competências organizacionais a serem desenvolvidas. De fato, as atribuições gerenciais de planejar, dirigir, organizar e controlar possuem abrangência suficiente para abraçar qualquer setor e empresa. O risco de uma organização endereçar competências apenas à categoria gerencial é precisamente permanecer no mesmo nível de generalidade que a função gerencial tem. E, nesta medida, as particularidades dos processos fundamentais, geradores de competências organizacionais e essenciais, escapam ao radar das competências individuais propostas no modelo.

Outra possível explicação inspira-se nas reflexões dos teóricos institucionalistas (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Organizações não competem exclusivamente com base na racionalidade econômica, mas constantemente buscam a legitimidade social em seu contexto. Tais pressões institucionais – ou “pilares de institucionalização”, conforme sugere Scott (2008) para atenuar o viés determinista atribuído ao institucionalismo – dão origem aos mecanismos de isomorfismo, que tanto podem ser coercitivos (por força de leis, por exemplo), normativos (como certificações ISO e premiações do FNQ) ou miméticos, aqueles mediante os quais empresas copiam práticas de outras não tanto com base em evidências de resultados econômicos, mas porque tais práticas são percebidas como socialmente legítimas. Este mecanismo de difusão operou nos anos 90 nas práticas de qualidade, e mais recentemente no campo da responsabilidade social. Pode-se supor que no campo de gestão de pessoas os modelos de competências atravessem uma lógica semelhante.

Como consequência, os modelos de competências parecem ficar subutilizados, gerando um possível descasamento entre o que a organização necessita e o que exige em termos de entrega, por meio das competências individuais. E à medida que este descolamento se acentua, corre-se o risco de modelo cumprir apenas um papel ritualístico e burocrático nos ciclos de avaliação, até ser finalmente derrubado pela falta de percepção de sua contribuição. No limite, o somatório destes argumentos pode dar vazão a teóricos céticos em relação ao conceito de competências, para os quais este é mais um modismo ou “pintura de fachada” para encobrir velhas relações fordistas de exploração (FARIA e LEAL, 2005).

Este artigo entende que possíveis limitações à viabilidade e ao potencial do modelo não derivam de problemas estruturais à sua concepção, mas da frouxidão conceitual e metodológica que cercam alguns projetos de implantação. Acredita-se que um maior rigor

conceitual do termo para embasar intervenções – associando-se competência a entrega e distinguindo-a de valores, atitudes e conhecimentos – aliado à incorporação do conceito de competências organizacionais, ao adequado investimento de tempo e esforços de customização por empresas e consultorias, e à proposição e desdobramento de competências técnicas pode levar tais modelos a entregarem a prometida contribuição estratégica. É possível que tais aspectos, se encaminhados, possam potencializar as contribuições dos modelos de competência e relativizar a força de mecanismos institucionais miméticos em sua disseminação, uma vez que à lógica de legitimidade social seria contraposta a racionalidade econômico-instrumental derivada de seus benefícios.

Assim, em que pesem as críticas, os modelos de competências oferecem perspectiva promissora tanto para integrar práticas de RH, particularmente sinalizar alternativas de carreira e desenvolvimento profissional, como para dar a tais práticas envergadura estratégica. O conceito de competências organizacionais, se viabilizado, pode contribuir nesta equação.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos de caso para a compreensão em profundidade de como se dá este mecanismo mediante o qual as competências individuais descolam-se das estratégias e de valores organizacionais. O presente artigo lança suposições que merecem a atenção de mais debates e estudos empíricos no tema.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. . Gestão Estratégica de Pessoas. In: Fleury, M.T.L.. (Org.). **As pessoas na Organização**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. , p. 35-50.

BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um Olhar sobre os Modelos de Gestão por Competências Adotados por Grandes Empresas Brasileiras. In: XXIX ENANPAD, Brasília, setembro 2005. **Anais de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 16 pág., CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison – Wesley, 1996.

DENZIN, K. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-160, 1983.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo, Ed. Atlas, 2004.

FARIA, J. H. de; LEAL, A. P. Gestão por Competências no Quadro da Hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística. In: XXIX **EnANPAD**, 2005, Brasília. **Anais do XXIX EnANPAD**. Rio de Janeiro.

FERNANDES, B. H. R. **Competência e desempenho: o que há além do balanced scorecard**. Ed. Saraiva: São Paulo, 2006.

FISCHER, Rosa Maria. **Mudança e transformação organizacional**. In: FLEURY M. T. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p. 147-164.

FLEURY, M.T. O Desvendar a Cultura de uma Organização: uma Discussão Metodológica in: FLEURY, M.T e FISCHER, R.M (coord), **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMEL, G. The Concept of Core Competence. In: HAMEL, G.; HEENE; A. (Ed.). **Competence based competition**. Chichester: John Wiley and Sons, 1994.

JAQUES, E. **Requisite Organization**: a total system for effective managerial organization as managerial leadership for the 21st century. Arlington: Cason-Hall, 1988.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange in: **Les éditions d'organizations**. Paris Quatrième Tirage, 1995

LEONARD, D. **Wellspring of knowledge**: building and sustaining the sources of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

McCLELLAND, D.C **Testing for Competence rather than Intelligence**. American Psychologist, Washington, D.C, 1973

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. **Strategy and Performance: Competing Through Competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

PENROSE, E. T. **The Theory of growth of the firme**. London: Basil Blackwell, 1959.

PORTER, M. **Competitive Advantage**: creating and sustaing superior performance. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C.K HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v.68 no.3, p79-91, May-June, 1990.

ROTHWELL, W. J.; LINDHOLM, J. E. Competency identification, modeling and assessment in the USA. **International Journal of Training and Development**, Oxford, v. 3, n. 2, p. 90-105, Jun 1999.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

RUAS, R ET ali. O Conceito de Competências de A a Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004, **XXIX Enanpad**, Brasília, 2005.

SANCHEZ, R. Managin knowledge into to competence: the five learning cycles of the competent organization. In: SANCHEZ, R. (Ed.) **Knowledge management and organizational competence**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: ideas and interests**. Thousand Oaks: Sage, 2008. 264 p.

SELLTIZ e outros. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, São Paulo: EDUSP, 1974

SENGE, P. M. et al. **A dança das mudanças**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SPENCER L.M, SPENCER, S.M. **Competences at Work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STEWART, T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York, NY: Doubleday/Currency, 1997.

SVEIBY, K.E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco, CA: Barrett-Kohler, 1997.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders**. Reading: Addison – Wesley, 1995.

WERNERFELT, B. A resource based review of the firm. **Strategic management journal**, Hoboken NJ, 1984. v. 5.

ⁱ Assumir competências individuais (e por extensão as pessoas que as detêm) como recursos organizacionais pode causar algum desconforto. No entanto, podem ser considerados recursos pois, de alguma forma as competências dos indivíduos “estão à disposição” da empresa, em linha com a definição que se assume para recursos neste trabalho. Uma ressalva, porém, é digna de nota: tais competências não são apenas recursos passivos, mas uma instância mobilizadora e coordenadora de recursos.

ⁱⁱ Entenda-se modelos de gestão por competências como “uma descrição narrativa de competências ocupacionais para um grupo identificável, como uma categoria ocupacional, um departamento ou uma ocupação. Ele distingue performances exemplares (*best in class*) de outras performances” (ROTHWELL e LINDHOLM, 1999, p. 91).