

## Quando As Aparências Enganam: Um Estudo Sobre a Gênese Das Competências Em Centros de Pesquisa e Organizações Industriais

**Autoria:** Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, Adelaide Maria Coelho Baêta

Este artigo refere-se à abordagem de competências e estimula a reflexão acerca da influência dos seguintes fatores “ambiente externo, estrutura organizacional e percepção” nas demandas por competências, em setores distintos. O estudo do tema, inerente à gestão de pessoas, é uma alternativa para refletir sobre os aspectos influentes no desempenho profissional. O trabalho fundamentou-se numa pesquisa realizada pelo método “estudo de caso”, no período de agosto de 2005 a dezembro de 2007, na região metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais. As organizações pesquisadas foram agrupadas da seguinte forma: grupo 1 - empresas privadas do ramo cimenteiro cujos esforços de gestão privilegiam o aspecto produtivo; grupo 2 - centros de pesquisa das áreas agrícola e agropecuária; essas organizações de natureza pública focam a prestação de serviços altamente especializados. Os resultados revelaram a emergência de um conjunto de competências comuns. Constatou-se que no grupo 1 predominou a orientação baseada no modelo orgânico de gestão e, no grupo 2, o modelo mecanicista. Concluiu-se que as demandas por competências são afetadas por múltiplos aspectos. A percepção dos gestores destacou-se como fator relevante na gestão de pessoas, tendo em vista o desafio de construir arranjos favoráveis à manifestação de competências.

### Introdução

A busca de resultados efetivos tem sido uma característica comum aos diversos modelos de gestão adotados nas organizações contemporâneas e representa um desafio para a área de Recursos Humanos. As comunidades acadêmica e empresarial têm se esforçado para compreenderem as possibilidades de favorecer o alcance dos objetivos através das pessoas. Neste sentido, há tempos vários estudos analisaram a influência de diversos fatores na dinâmica da organização, destacando as mudanças contextuais. Pela análise das correntes estruturalista e sistêmica que compõem o pensamento administrativo, constata-se que, por volta dos anos 1950, já predominava o interesse em abordar a relação entre os meios externo e interno (BURNS; STALKER, 1961; CHANDLER, 1976; LAWRENCE; LORSCH, 1973). As variáveis externas têm sido consideradas o ponto de partida da elaboração de diversos trabalhos no campo da administração. No cenário atual, é possível identificar um conjunto de fatores ambientais dinâmicos que afetaram o *modus operandi* das organizações públicas e privadas, de portes distintos e segmentos variados.

Em face das mudanças contextuais, tornou-se evidente a necessidade de permanente adaptação da estrutura organizacional, a partir do alinhamento entre pessoas, processos, tecnologia e ambiente. Considerando-se o papel fundamental que o indivíduo desempenha, a abordagem de competências representa uma alternativa para refletir sobre as relações no contexto do trabalho. Em diversas organizações, a percepção sobre a necessidade de formar competências motivou a criação de arranjos orientados ao desenvolvimento dos empregados. Ações gerenciais dessa natureza fundamentaram-se na visão pela qual o empregado é considerado sujeito ativo e transformador das práticas organizacionais (BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003). Surgiram, portanto, novas dinâmicas de trabalho com foco na autonomia do empregado e exigência de postura crítica perante os desafios profissionais. Houve, em diversos casos, tentativas no sentido de avançar além da capacitação técnica, a partir de abordagem de temas como comprometimento e confiança. Num quadro em que as variáveis se renovam ininterruptamente, um fato merece a atenção dos gestores: o surgimento de um “novo trabalhador”, que faz uso de informações e tecnologias para gerar conhecimento e resultados para a organização.

Ao analisar a relação entre esses fatores (ambiente, estrutura organizacional e percepção) e as competências exigidas, este artigo teve por objetivo “promover a reflexão acerca dos fatores influentes nas demandas por competências individuais em organizações de setores distintos”. A escolha dos fatores analisados baseou-se em seu destaque na abordagem do tema. Diversos autores, como Aktouf (1995), Boterf (2003) e Zarifian (2001) destacaram que, ao se tratar das competências, devem ser considerados diversos aspectos capazes de afetar a capacidade de entrega do trabalhador e sua relação com o meio em que atua.

O artigo fundamentou-se numa pesquisa qualitativa realizada de agosto de 2005 a dezembro de 2007, que explorou a abordagem das competências em organizações de setores distintos. A referida pesquisa procurou identificar a percepção dos gestores sobre: a abordagem do tema; os fatores que interferem nas demandas por competências; as competências requeridas e os meios utilizados para desenvolvê-las. As organizações abordadas foram selecionadas numa mesma região geográfica e agrupadas da seguinte maneira: grupo 1 - empresas privadas do ramo cimenteiro cujos esforços de gestão privilegiam o fator produção; foram pesquisadas unidades corporativas com forte expressão nos mercados doméstico e internacional. Neste grupo foram inseridas organizações que, pela natureza das atividades, supostamente regiam-se por princípios da Escola Clássica da Administração, tais como intensa divisão do trabalho, rigidez hierárquica e visão de sistema fechado. O grupo 2 constituiu-se por centros de excelência em pesquisa nas áreas agrícola e agropecuária. Essas organizações de natureza pública têm como foco de atuação a prestação de serviços altamente especializados. Pela natureza das atividades, considerou-se que os modelos de gestão adotados fundamentavam-se na flexibilidade, na construção de arranjos favoráveis ao intercâmbio entre as diversas áreas, a partir da concepção de sistema aberto. A pesquisa realizada adotou as seguintes premissas: conceito de competência predominante associa-se à noção de desempenho; organizações com características distintas requerem competências diferentes; organizações industriais adotam modelos de gestão mecanicistas, enquanto centros de pesquisa adotam modelos organicistas; a demanda por competências é determinada pela natureza das atividades.

No intuito de promover a reflexão acerca de determinados resultados da pesquisa, este artigo adotou como ponto de partida a seguinte questão central: a demanda por competências decorre das imposições do meio externo ou da configuração adotada pela organização? A partir desta indagação procurou-se verificar se a demanda por competências é resultante de forças externas ou originadas dentro da própria organização. A complexidade da questão exige intensos esforços de pesquisa para a formulação de respostas. O estudo buscou contribuir por meio da identificação de pistas, sem, contudo, almejar a formulação de uma única resposta ou um conjunto limitado de alternativas capaz de esgotar a questão.

Em relação à estrutura, além desta introdução esta pesquisa apresenta o desenvolvimento, que engloba a apresentação do tema (conceitos e abordagens) e considerações sobre os fatores analisados (ambiente, estrutura organizacional e percepção); a metodologia; a análise dos resultados da pesquisa; e, finalmente, as considerações finais seguidas pelas referências.

### **Competência**

No campo do trabalho, o termo “competência” tem sido empregado em níveis diferentes. Designa a competência essencial ou *core competence*, conjunto de atividades relacionadas ao negócio (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Segundo Prahalad (2005, p.231), “competência é um conjunto de habilidades e tecnologias”. Por outro lado, o termo pode ser empregado para indicar a capacidade pessoal para resolver problemas. Em relação à dimensão individual, a literatura apresenta uma variedade de conceitos (BOTERF, 2003; BOYATIZIS, 1982; DUTRA *et. al.*, 2001, 2002, 2004; FLEURY e FLEURY, 2001; McCLELLAND, 1973;

RUAS, 2005; SANDBERG, 1996; ZARIFIAN, 1996, 2001, 2003). As várias concepções sobre o tema, abordadas por Bitencourt e Barbosa (2003), evidenciam divergências relacionadas às perspectivas dos autores. Diversos estudos foram realizados com base nos trabalhos de Boyatzis (1982) e McClelland (1973) partindo da definição de competências enquanto um conjunto de qualificações necessárias para atingir desempenho superior. Inicialmente, a adequação do ocupante ao perfil exigido pelo cargo representou o ponto de partida. As competências foram consideradas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capaz de afetar a *performance* no trabalho. Sobre a confusão que, não raramente, se estabeleceu entre competência e qualificação, Zarifian (2001, p.56) esclareceu que “a competência não é uma negação da qualificação [...], a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que se nutrem de todos os lados”. Sobre a questão, Barbosa (2007, p.5) explicou que a competência envolve “atitudes críticas e reflexivas votadas para o trabalho em geral e não somente para uma única ocupação”.

Em decorrência das transformações iniciadas na década de 1980, outras concepções surgiram, destacando-se que apenas as qualificações requeridas pelo cargo não sustentavam o desempenho satisfatório. Emergiu, então, a preocupação com a capacidade do indivíduo em entregar à organização os resultados esperados. Diversos autores (BOTERF, 2003; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; SVEIBY, 1998; TANGUY, 1997) procuraram evidenciar a relação entre competência e ação. Boterf (2003, p.61) admitiu ser a competência “mais uma disposição que um gesto elementar”, enquanto para Fleury e Fleury (2001, p.19), “a competência não se limita [...] a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa”, significando a possibilidade de converter em prática aquilo que se sabe. Segundo Zarifian (2003, p.137), tratava-se da “tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta. [...] inteligência prática [...] faculdade de mobilizar redes de atores”. Sveiby (1998), por sua vez, empregou a seguinte definição: “a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis”. De acordo com Fleury e Fleury (2001), representava “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (p.21).” Brandão e Guimarães (2001, 2002), ao analisarem a complementaridade entre competência e desempenho, consideraram que a gestão de competências implica gestão de desempenho. Essa variedade de definições revela que nem sempre há concordância entre os autores. Segundo Perrenoud (1999, p.19), “não existe uma definição clara e partilhada”, para Boterf (2003, p.20) tratava-se de “conceito em construção”. Apesar das diferenças, nota-se a evolução na abordagem do tema. A partir das divergências, na esfera do trabalho, a competência tem sido considerada uma capacidade de atingir os resultados através da ação (BOTERF, 2003; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001, 2003).

### **Formação de competências**

A formação de competências engloba múltiplos fatores e representa um processo complexo que desafia, sobretudo, os profissionais da área de Recursos Humanos. Objetiva desenvolver a capacidade de construir, coletivamente, novos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (DAVENPORT; PRUSAC, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O estudo do tema propicia a reflexão acerca das possibilidades de aplicar o potencial criativo dos empregados em prol da organização. Neste sentido, são discutidas as possíveis maneiras de envolver a força de trabalho na resolução de problemas e na melhoria dos processos. Por esta ótica, a questão implica a necessidade de promover, sistematicamente, políticas,

procedimentos e arranjos de trabalho capazes de facilitar a adoção de uma postura crítica e autônoma do trabalhador.

Considerando-se que a formação de competências representa um processo de aprendizagem, nota-se que não se restringe, portanto, à assimilação de conhecimentos específicos. Segundo Perrenoud (1999), o processo comporta “[...] um conjunto de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos na situação, no momento certo e com discernimento” (p.31). Alguns autores apontaram a relevância da configuração de arranjos orientados à democratização das informações e construção de uma visão sistêmica (PETERS, 1993; SENGE, 2002). Em relação à gênese das competências, a literatura apresenta pontos de vista distintos. Boterf (2003) argumentou que a competência resulta de fatores inerentes ao próprio indivíduo (biografia e socialização), formação e experiência profissional; já Sveiby (1998) considerou a conjugação de diversos fatores como o conhecimento explícito, a habilidade, a experiência e a rede social. Em relação aos meios utilizados para formar competências, Bastos, Fernandes e Viana (2003) consideram que a competência individual pode ser desenvolvida a partir de programas educacionais, treinamento de prática e reflexão sobre os próprios erros, Aktouf (1995) e Zarifian (2001) explicaram que o processo requer criteriosa análise dos fatores capazes de influir na relação entre o indivíduo e o meio em que atua, envolvendo as relações sociais e, inclusive, a divisão de poderes. Apesar dos diversos enfoques, os autores concordaram que o processo envolve a criação de mecanismos favoráveis à aquisição e aplicação crítica de conhecimentos, além do estabelecimento de relações satisfatórias no ambiente de trabalho.

A partir da abordagem de competências, diversas organizações têm buscado a melhoria de desempenho e privilegiado a ação inteligente do empregado na solução de problemas. Contudo, uma questão provocativa é: como promover e estimular essa “ação inteligente”? Considerando-se que não há “receitas” para garantir a formação de competências, faz-se necessário refletir sobre o assunto com base no exame de múltiplos fatores.

### **Ambiente**

O ambiente é um contexto externo caracterizado por variáveis complexas. Diversos autores propuseram a segmentação do ambiente para facilitar a visualização de seus efeitos sobre a organização. Kotler (2003) referiu-se ao macroambiente e microambiente e Chiavenato (2003) considerou o ambiente geral e o ambiente de tarefa. Essa categorização teve por objetivo diferenciar o panorama amplo (macroambiente), composto por aspectos de ordem política, econômica, demográficas e culturais, do mais próximo (de tarefa ou microambiente), em que se estabelecem as relações com fornecedores, clientes e concorrentes. Com base na leitura ambiental, diversas organizações repensaram não somente as estratégias, mas os papéis de seus componentes e as relações com atores externos. Dessa análise decorreram propostas de remodelagem na dinâmica do trabalho, além da reflexão sobre aspectos relacionados aos processos, a natureza das atividades, o conteúdo e o significado do trabalho.

Em relação à caracterização do quadro atual, pode-se afirmar que diversos eventos e transformações no cenário mundial contribuíram para a configuração da Sociedade do Conhecimento, em que o uso inteligente da informação fundamenta a criação de diferenciais no mercado. Nota-se que diversas organizações procuram não apenas conhecer as preferências dos consumidores, mas identificar o porquê das escolhas realizadas. Nesta perspectiva, analisam aspectos objetivos e subjetivos relacionados à própria identidade do indivíduo, sua percepção e postura perante a realidade que o cerca. Na complexa tarefa de identificar oportunidades e alinhar esforços para atender as demandas do mercado, as organizações enfrentam inúmeros desafios. A instabilidade do cenário e as alterações no

comportamento do consumidor estimulam a busca de alternativas com foco em resultados. Nas últimas décadas, imperou a necessidade de integração entre os diversos campos da ciência, objetivou-se a construção coletiva de conhecimentos e a resolução cooperativa de problemas. A conscientização da sociedade a respeito de aspectos críticos fomentou a discussão sobre questões como preservação ambiental, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social. Num mundo em que a informação transita em tempo real entre os diversos continentes, ampliaram-se as fontes de acesso ao conhecimento. Essa comunicação “irrestrita” associada a outros fatores contribuiu para o acirramento da concorrência, na medida em que favoreceu a superação das barreiras geográficas.

A revolução nos processos de comunicação, subsidiada pelas inovações, favoreceu a ampliação dos canais de acesso à informação. Howard (2000) explicou que, “nessa sociedade, o conhecimento é o recurso primário para os indivíduos e para a economia como um todo” (p. 04). Conforme Crawford (1994), ocorreu uma reestruturação fundamental das atividades, ocasionando a emergência de uma economia sustentada pelo conhecimento. Nos anos 1990, ações como fusões e redução de níveis hierárquicos observadas em vários países revelaram sintomas desse quadro. Segundo Brandão e Guimarães (2001), a reestruturação produtiva tornou-se evidente pela adoção de novos modelos de gestão e esforços de racionalização, além da aplicação de técnicas na esfera do trabalho. Diversos autores, no intuito de caracterizar a Sociedade do Conhecimento, abordaram os impactos da revolução tecnológica no tecido social e na dinâmica das organizações (BOTERF, 2003; CASTELLS, 1999; DAVENPORT, 1998; DRUCKER, 1992; STEWART, 1998; TERRA, 2000).

### **Estrutura organizacional**

Conforme Milkovich e Boudreau (2006, p. 73), “o desenho organizacional vai além da estrutura ou arquitetura para refletir a filosofia em relação aos funcionários.” A criação de arranjos organizacionais adaptados às características ambientais e dotados de flexibilidade extrapola a determinação de aspectos objetivos, envolvendo políticas de gestão de relações. A construção desses arranjos, há tempos, tem desafiando estudiosos que se propõem a analisar as possibilidades de articular, em “proporções” adequadas, tais elementos. Em relação ao conceito de estrutura organizacional, a literatura apresenta diversas definições que englobam elementos formais e informais. Conforme Oliveira (2006), a estrutura é resultante da:

Identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos (OLIVEIRA, 2006, p.69).

Sua visualização como meio para atingir os objetivos e a noção de que as funções determinam a forma (CURY, 2006) parecem óbvias, embora não raramente a prática deixe de revelar a crença nessas proposições. A busca de resultados através das pessoas, portanto, impõe aos gestores o desafio de arquitetar arranjos capazes de sustentar as competências essenciais da organização e propiciar a formação das competências individuais. Tornam-se essenciais a atualização em função das contingências e a visão crítica sobre a influência da estrutura no contexto do trabalho. Segundo Ranson, Hinings e Greenwood (1980, *apud* HALL, 2004), a estrutura representa:

Um meio complexo de controle continuamente produzido e recriado na interação e, no entanto, molda essa interação: as estruturas são formadas e formam (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980, *apud* HALL, 2004, p.69).

Diversos autores destacaram os componentes considerados essenciais para que as organizações pudessem atuar de forma satisfatória, adaptando suas estruturas e favorecendo o

desenvolvimento das competências, a partir de processos de aprendizagem através da gestão do conhecimento (TEECE, 2000; TERRA, 2000). Pela complexidade do assunto, ao se referirem aos componentes estruturais, Mintzberg (1979) e Morgan (1996), por exemplo, utilizaram o discurso metafórico. Outros trataram a questão a partir da aprendizagem organizacional (ARGYRIS, SHON, 1978; NONAKA, TAKEUSHI, 1997; SENGE, 2002). Os autores concordam que a estrutura deveria ser o resultado de um processo de ajuste da organização às condições do meio. Apesar dos inúmeros arranjos possíveis, duas configurações distintas foram citadas nos estudos de Burns e Stalker (1961) para representar modelos opostos. Em relação ao grau de burocratização adotado nas organizações, os trabalhos discutiram sobre os tipos mecanicista e orgânico. O tipo mecanicista correspondente à burocracia descrita por Weber foi considerado adequado para condições estáveis, caracterizando-se por intensa especialização nas tarefas, hierarquia definida e decisão no sentido *top-down*. Por outro lado, o tipo orgânico sugerido para cenários de instabilidade baseia-se na redefinição contínua de tarefas, na construção coletiva de conhecimentos, na comunicação interativa (MAXIMIANO, 2007). Partindo do conceito de *adhocracia*, Toffler (1972) relatou que a nova sociedade seria dinâmica e caracterizada por intensas mudanças, portanto, as organizações deveriam ser inovadoras, orgânicas e com reduzido grau de burocratização dos processos. Nas décadas de 1960 e 1970, diversos pesquisadores (BURNS; STALKER, 1961; CHANDLER, 1976; LAWRENCE; LORSCH, 1973) investigaram a relação entre os aspectos ambientais e as organizações.

Atualmente, as organizações apresentam estruturas complexas com variados teores de rigidez e flexibilidade. Componentes técnicos e sociais combinam-se em proporções diferenciadas meclando características de sistemas burocráticos e adhocráticos. Sabe-se que, atualmente, o antagonismo entre modelos mecanicista e orgânico não é suficiente para explicar a diversidade de arranjos predominantes. Conforme Sandberg (1996), as organizações representam processos complexos e socialmente construídos, em que os membros devem interpretar e significar os ambientes. Entretanto, neste artigo, os modelos serviram de referência na sinalização dos traços predominates nas organizações analisadas.

### Percepção

É sabido que o comportamento do indivíduo baseia-se em sua percepção sobre a realidade. A análise do assunto é relevante, conforme explica Bergamini (2006):

Grande parte da significativa dificuldade que as pessoas, no geral, experimentam em seu processo de interação humana, na situação de trabalho, pode ser atribuída a esse processo nevrálgico que predomina no caso da percepção de pessoas (BERGAMINI, 2006, p. 111).

Diversas são as definições sobre “percepção” encontradas na literatura. Para Bowditch (1992), trata-se do “modo como interpretamos as mensagens de nossos órgãos dos sentidos para dar alguma ordem ou significado ao nosso meio ambiente” (p.63). Robbins (2005) diz trata-se do “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (p.104). No campo das organizações, a gestão decorre da percepção dos dirigentes sobre condicionantes de natureza externa e interna. Essa sensibilidade de efetuar a leitura do panorama com base na seleção de determinados fatores consiste num processo de natureza subjetiva, influenciado por experiências e intenções pessoais.

A reflexão sobre esse aspecto torna-se fundamental para a gestão de pessoas, na medida em que se relaciona à capacidade adaptativa da organização e de seus membros. Num cenário dinâmico, a habilidade dos dirigentes em identificar as variações ambientais merece atenção. Os gestores alocados em níveis intermediários da hierarquia têm o desafio de identificar as oportunidades de melhoria e sanar as carências formativas dos empregados.

Considerando-se as necessidades de estabelecer uma dinâmica de trabalho adequada e despertar o comportamento pró-ativo dos empregados, nota-se que a percepção desses profissionais sobre o contexto em que atuam é fundamental na construção de competências. Conforme Bowditch (1992) a percepção é um componente relevante a ser considerado nos processos de gestão, pois no trabalho motiva as reações e comportamentos dos membros da organização.

## **Metodologia**

### **Caracterização da pesquisa**

A pesquisa teve caráter exploratório, de natureza qualitativa (GODOY, 1995; VERGARA, 2003). O método utilizado foi o estudo de caso que, segundo Yin (2005), “[...] é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, [...] quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (p.26). Considerando-se que a pesquisa envolveu cinco organizações instaladas na região metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais, representou um estudo de casos múltiplos, conforme as variações de estudos de caso descritas por Yin (2005). Para esse autor, “estudos de caso único e de casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso” (p.33).

### **Caracterização dos grupos**

Para fins de análise, as organizações foram distribuídas em:

- Grupo 1: organizações industriais.

O primeiro grupo constituiu-se de empresas do ramo cimenteiro, pertencentes a corporações de expressão nos mercados doméstico e internacional. Foram abordadas três unidades corporativas, das quais duas são multinacionais com unidades instaladas em todos os continentes e uma de capital nacional. A escolha do setor baseou-se nas alterações ocorridas durante os anos 1990 como exemplo a automação e padronização de procedimentos. A literatura da área sugere a predominância de modelos de gestão relacionados à Escola Clássica da Administração, apresentando: divisão do trabalho definida; estruturas permanentes; atividades rotineiras e normatizadas; cargo com atribuições claramente definidas; existência de áreas orientadas ao planejamento técnico e operacional e áreas cujas atividades restringem-se à execução de procedimentos estabelecidos. Os supervisores de área dispõem de relativa autonomia para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades realizadas em sua área de atuação. Em relação à capacitação da força de trabalho, identificou-se a elevação do nível de formação, na medida em que a adoção de novas tecnologias exigiu do trabalhador o domínio de conhecimentos técnicos. Em relação a cargos operacionais e de suporte, requer-se dos candidatos a conclusão do ensino médio ou curso técnico. Dos ocupantes de cargos de coordenação e liderança, requer-se graduação na área.

-Grupo 2: centros de pesquisa.

Este grupo constituiu-se de organizações de natureza pública: centros de pesquisa vinculados ao governo, pertencentes a redes formadas por unidades instaladas em diversas regiões do país. As unidades abordadas são reconhecidas internacionalmente. Uma das unidades presta serviços na área agropecuária, a outra na área agrícola. Essas organizações passaram por mudanças, no decorrer da última década, provocadas pelo surgimento de demandas em áreas específicas, pela emergência de novas metodologias e necessidades de reestruturação de unidades. As organizações deste grupo orientam-se à produção de pesquisas e conhecimento especializado. Segundo a literatura, predominam em organizações desse setor arranjos favoráveis à criação de conhecimentos e inovações, prevalecendo a concepção de sistema aberto e orgânico. Representam traços marcantes desses arranjos: a presença de estruturas flexíveis nas quais a divisão do trabalho nem sempre é clara; relativa

descentralização no processo de tomada de decisão; cargos generalistas; reduzido grau de normatização e intensa realização de trabalhos em grupo. Os coordenadores de áreas representam o principal ator no processo de condução das atividades, tendo como atribuição o direcionamento e o acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos. Monitoram a aplicação do conhecimento especializado e da tecnologia de acordo com as especificações legais e técnicas. As atividades demandam a aplicação de tecnologia de ponta e a adoção de procedimentos formais que requerem o domínio de conhecimentos. No que se refere à qualificação dos empregados, os requisitos demandados dos ingressantes são explicitados no momento da realização do processo de seleção. Por se tratar de concurso público, os editais apresentam com clareza as características do perfil exigido. Sobre a composição do quadro efetivo de colaboradores, pode-se afirmar que, de forma geral, requer-se dos ocupantes de cargos de suporte a conclusão do ensino médio ou curso técnico. Dos pesquisadores e coordenadores de área, além de outros requisitos, exige-se a conclusão de graduação e especialização na área.

### **Coleta e tratamento dos dados**

A estratégia de coleta de dados fundamentou-se na utilização de instrumentos de inquérito que objetivaram alcançar níveis de profundidade e detalhamento adequados, conforme o método adotado (LAVILLE; DIONNE, 1999; VERGARA, 2003). A coleta de dados foi realizada através de análise documental, entrevista e questionário. A pesquisa foi realizada em duas fases e quatro etapas. Em relação à primeira fase, na etapa 1 foram realizadas análise documental e entrevistas semi-estruturadas com os gerentes da área de Recursos Humanos das organizações industriais; na etapa 2, foram aplicados questionários aos coordenadores de área. Na segunda fase, foram abordados os centros de pesquisa, pelo mesmo procedimento; a etapa 3 destinada à análise documental e entrevistas com os responsáveis pela unidade e a etapa 4 dedicada à aplicação do questionário aos coordenadores de departamentos.

O roteiro da entrevista foi composto por questões orientadas para: a) caracterização da organização; b) identificação das mudanças que afetaram o curso da organização; c) identificação da noção sobre competências d) averiguação de fatores que afetam o desempenho e os meios empregados na capacitação do quadro funcional; d) sondagem da existência de práticas vinculadas à aprendizagem e gestão do conhecimento.

O questionário foi aplicado no formato impresso, englobando questões abertas e fechadas. Nas organizações industriais analisadas, em função das diversas áreas existentes, foram aplicados 77 questionários, tendo sido a taxa de retorno equivalente a 47%. Nos centros de pesquisa foram aplicados 44 questionários com taxa de retorno de 57%. Após a aplicação do questionário, foram realizadas nas organizações industriais cinco entrevistas de aprofundamento e nos centros de pesquisa três, através de telefone e correio eletrônico. O questionário foi elaborado com base na categorização de competências profissionais proposta por Fleury e Fleury (2001). Para análise dos resultados foram utilizadas a contagem de frequência e a técnica “análise de conteúdo” descrita por Bardin (1994), tendo sido utilizados recursos computacionais para fins de organização, cálculo e impressão de dados. A seleção de sujeitos foi intencional com base nos critérios de tipicidade e acessibilidade.

### **Análise dos Resultados**

#### **Grupo 1 - organizações industriais**

##### **Ambiente**

Em relação ao ambiente externo, as unidades analisadas confirmaram que as mudanças no contexto das décadas de 1980 e 1990 acarretaram intensas transformações no setor. As



variáveis citadas (recessão e instabilidade econômica, aumento da concorrência e retração de mercado) motivaram ações que afetaram o contexto do trabalho. No que se refere ao ambiente interno, a mudança de postura do trabalhador foi fato. As empresas enfatizaram a necessidade de uso da inteligência e a predominância de uma lógica que incentiva a tomada de decisão em todos os níveis da organização, atualmente. A automação, em diversos níveis de intensidade, representou um esforço de inovação. A habilidade humana no manuseio de ferramentas e o esforço físico tornaram-se menos requisitados, tendo sido substituídos por recursos tecnológicos. Os gerentes de área enfatizaram a reestruturação de processos e a redução do número de empregados como eventos influentes na dinâmica da organização e foram unânimes quanto à adoção de novos procedimentos. Ressalta-se que a multifuncionalidade tem sido uma prática adotada pelas empresas, tendo decorrido da “nova” dinâmica de trabalho que se fundamenta na eliminação, fusão e criação de postos de trabalho, com foco no desenho de cargos enriquecidos.

### **Estrutura organizacional**

Os resultados evidenciaram que as unidades regem-se por diretrizes definidas em nível estratégico, assumindo papel relevante na manutenção e disseminação de princípios e elementos da cultura corporativa. As subsidiárias analisadas apresentaram elevado grau de estruturação nos processos de gestão nas diversas áreas, pelo estabelecimento de padrões, parâmetros de controle e mecanismos de acompanhamento das atividades. Esse sistema rígido de monitoramento de procedimentos fundamentou-se na adoção de políticas e sistemas com foco na qualidade. As unidades passaram a fazer uso de sofisticadas ferramentas de controle e coordenação de processos. Constatou-se similaridade nos modelos de gestão adotados nas empresas pesquisadas que apresentam divisão do trabalho e hierarquia definida. A dinâmica de trabalho, entretanto, exige dos empregados intensa aproximação com outros colegas em equipes de trabalho e em outros setores. Têm sido requeridos do empregado o conhecimento geral sobre os processos da empresa e o entendimento de como eles se relacionam. A compreensão da missão e dos valores que regem a corporação é um aspecto exigido dos trabalhadores, além do comportamento empreendedor, autônomo e ativo.

### **Percepção**

Observou-se que as definições utilizadas pelos gestores na designação do conceito de “competências” tiveram como referência as características do cargo. Todavia, tornou-se evidente a noção de que a competência refere-se, também, à inteligência prática ou condição de mobilizar e articular recursos para solucionar eventos inesperados na esfera do trabalho. Assim, a referência passou do cargo para o contexto. Nas diversas áreas das empresas, foram atribuídos à “competência individual” os seguintes conceitos: capacidade para entender e interpretar; saber como fazer; saber como proceder. Nota-se que essas definições referem-se à capacidade de “comunicar”, “dominar conhecimentos” e “agir com autonomia” (BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). A partir da ótica segundo a qual as competências relacionam-se à obtenção de resultados, a adoção de mecanismos de avaliação com base no desempenho foi mencionada como prática fundamental. Constatou-se que os mecanismos orientados ao desenvolvimento de competências são tradicionais, tais como: treinamento, rotação nos cargos e palestra. Entretanto, predomina o entendimento de que o empregado deve buscar aprendizagem constante para superar os desafios que surgem no âmbito do trabalho. Os gestores manifestaram a necessidade de acompanhar as mudanças contextuais e identificar aspectos críticos. O foco no cliente e na instabilidade do mercado pareceu estimular o comprometimento com metas, padrões de desempenho e padrões de qualidade.

## Grupo 2 - centros de pesquisa

### Ambiente

Em relação à percepção dos coordenadores dos centros de pesquisa sobre o meio externo, foram relatadas as mudanças que afetaram a dinâmica do trabalho, sobretudo na última década. Tais mudanças decorreram de imposições governamentais, surgimento de demandas específicas e inovações tecnológicas. No ambiente interno, elas resultaram na aplicação de novas tecnologias na realização dos procedimentos; aplicação de sistemas de controle de qualidade e reestruturação em diversas áreas. Diversas atividades realizadas com a intervenção humana passaram a ser executadas exclusivamente por equipamentos e *softwares*. As exigências impostas pelas inovações demandaram do empregado constante aprendizagem de novos métodos e técnicas. As mudanças contextuais motivaram esforços de atualização do efetivo nessas organizações.

### Estrutura organizacional

O grau de interação entre os diversos departamentos das organizações abordadas foi classificado como médio, indicando que não há um envolvimento satisfatório entre os empregados. Há predomínio de uma rígida divisão entre as áreas, com clara definição dos limites de atuação. Esse fato, conseqüentemente, contribuiu para que os departamentos atuassem de forma estanque. Acerca da dinâmica de trabalho, em cada área de especialidade buscam-se metas específicas e, não raramente, os objetivos globais são desconhecidos ou visualizados de forma parcial. A análise do fluxo de informações, tanto no âmbito interno quanto externo, revelou certa rigidez e intenso grau de formalização. Essa característica, entretanto, é coerente com o sistema altamente burocratizado, predominante nesses centros de pesquisa. Os procedimentos se fundamentam em determinações legais e normas, há rígida divisão hierárquica e de tarefas. Tem sido requerido do empregado o domínio das inovações que surgem em sua área de atuação e o comprometimento com os padrões estabelecidos.

### Percepção

Os gestores concordaram com a noção de que as competências se materializam em resultados diante da necessidade de atender as várias demandas. Em relação ao contexto atual, foram citadas como imposições do trabalho: a necessidade de adquirir conhecimento teórico para entendimento e interpretação dos fatos; necessidade de obter conhecimento empírico que representa o “saber como fazer” e o conhecimento sobre procedimentos. Em relação às competências requeridas, destacaram-se, nesta ordem: saber comunicar, ser responsável e assumir riscos, saber o que faz e por que faz. Foram consideradas relevantes as competências técnico-profissionais e sociais.

O coordenador de área foi mencionado como responsável pela identificação das necessidades de capacitação dos empregados. Os meios de capacitação utilizados para elevar o desempenho foram: treinamento, palestra, cursos específicos e incentivo à participação em congressos. Os respondentes consideraram que tais mecanismos deveriam ser ampliados. Nas organizações abordadas, foi citada a predominância de práticas de avaliação de desempenho. Essas práticas, contudo, foram criticadas em relação à sua efetividade e à forma com que têm sido realizadas. Predomina a noção de que o próprio empregado deve buscar aprendizagem constante para superar os desafios do trabalho.

Na visão dos coordenadores, o cenário caracteriza-se como estável, apesar das variações ocorridas e o foco no atendimento de demandas específicas estimula a manutenção de padrões de qualidade.

## Considerações finais

A partir da análise dos fatores considerados (ambiente, estrutura organizacional e percepção) com base nos objetivos propostos, tornou-se possível estabelecer algumas considerações. Ressalta-se que este artigo procurou identificar pistas para reflexão, pontos de partida para a realização de outros estudos. Portanto, fundamentou-se na análise global dos resultados, sem ter tido a pretensão de tecer considerações minuciosas sobre as especificidades das áreas abordadas.

Em relação ao ambiente externo, nos dois grupos foi relatada a ocorrência de eventos no macroambiente que afetaram as práticas e os procedimentos adotados. Decorrentes de variações econômicas, políticas, sociais e culturais, essas alterações geraram profundas alterações na estrutura e na dinâmica do trabalho. No grupo 1, destacaram-se no ambiente de tarefa: pressão para manter e expandir mercados diante do acirramento da concorrência e necessidade de adequar os produtos aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado. Observou-se que, embora, o cenário seja tomado como referência nos dois grupos, no grupo 1 predominou a percepção de que há estreita relação entre o meio externo e o equilíbrio interno da organização. Como os empregados desse grupo não gozam de estabilidade no emprego, a sensação de risco é constante, sobretudo diante dos diversos mecanismos de avaliação de desempenho utilizados. A pressão por resultados é constante, predomina incerteza em relação à permanência no posto de trabalho. Essa condição, apesar de ser estressora, contribui para que o empregado procure alcançar de forma efetiva as metas estabelecidas e focalize as variações no contexto. Por outro lado, no grupo 2 as mudanças no macroambiente são vistas como fatores de reduzido impacto na dinâmica da organização. As mudanças nesse grupo ocorrem com mais intensidade no ambiente de tarefa e consistiram em imposições legais; exigência de novos padrões e procedimentos técnicos. Não há percepção clara dos efeitos e da intensidade dessas variações nas rotinas de trabalho, sobretudo porque predomina certo isolamento entre os diversos departamentos. A natureza do vínculo com o empregado contribuiu para que a influência de fatores externos seja ignorada. Na medida em que o empregado sente-se seguro pela estabilidade que lhe é garantida, não raramente entende que as mudanças na estrutura e na dinâmica do trabalho (altamente normatizado e rotineiro) não acarretarão alterações no *status quo* nem se converterão em ameaças capazes de comprometer sua permanência na organização.

No que se refere à estrutura organizacional, apesar da tendência em se considerar as unidades do grupo 1 como organizações mecanicistas, os resultados revelaram o predomínio de iniciativas de gestão orientadas à configuração de arranjos orgânicos. Apesar da intensa divisão do trabalho, regida por normas e padrões, emergiu na última década a necessidade de trabalho em equipes, em que vigoraram mais autonomia e flexibilidade nas relações. Essa mudança adveio da necessidade de alcançarem-se resultados efetivos pela participação ativa do empregado. Nesse grupo, evidenciou-se intensa troca de informações entre os setores, com práticas de rotatividade entre as áreas. O controle do tempo gasto na realização das atividades e a exigência de respostas rápidas motivaram a implantação de sistemas de informação. Por outro lado, embora as organizações do grupo 2 possam ser relacionadas aos modelos de gestão baseados na flexibilidade e colaboração mútua dos membros, os resultados da pesquisa não revelaram tais características. Ao contrário, constatou-se o predomínio de estruturas com elevado grau de formalização de procedimentos, o que é compatível com o modelo burocrático de organização adotado em organizações de natureza pública. O envolvimento entre as áreas não ocorre de forma satisfatória, para isso contribuem a imposição de limites bastante definidos entre os departamentos e a rigidez no processo de comunicação. Evidenciaram-se, portanto, diferenças significativas em relação à estrutura e à dinâmica de trabalho nos grupos analisados. Apesar dessas divergências, constatou-se que em ambos há

esforços efetivos para a obtenção de resultados e melhoria contínua. O foco na capacitação da força de trabalho mostrou-se comum nos dois grupos, entretanto, os meios utilizados e a ótica formativa são distintos.

Em relação à percepção sobre as competências demandadas, apesar das diferenças identificadas nos grupos, houve predomínio de um conjunto de competências semelhantes. No que tange à identificação das competências requeridas, no grupo 1 foram citadas, por ordem de importância, as competências relacionadas a: comunicação; domínio de conhecimentos técnicos e capacidade de agir de forma autônoma. Essa ordem é instigante, sobretudo ao se considerar que este grupo foi composto por organizações industriais cujo foco está no processo produtivo. Tem sido requerido dos empregados a interação mais efetiva com outros membros e áreas da organização e, neste sentido, a qualidade das relações estabelecidas é um aspecto a ser considerado. Portanto, além da valorização das competências técnicas, destacou-se o interesse pela formação de competências sociais, que contribuem para que o empregado seja capaz de transitar pelas diversas áreas e se engajar na solução dos impasses. Já no grupo 2 foram citadas, na seguinte ordem de importância, competências relacionadas a: comunicação; capacidade de agir de forma autônoma; domínio de conhecimentos técnicos. Identificou-se, neste grupo, a necessidade de constante aprendizagem, em face das inovações que surgem nas várias especialidades. A demanda pelo trabalhador dotado de inteligência crítica e habilidades cognitivas intensifica-se em diversos setores e evidenciou-se nas organizações analisadas.

Apesar das organizações atuarem em ramos diferentes e ambientes de tarefa distintos, o conjunto de competências requeridas foi semelhante, com predominância de competências relativas à comunicação e interação social. O papel atribuído aos gerentes e coordenadores na identificação das necessidades de aprendizagem, nos dois grupos analisados, sugere a responsabilidade desses profissionais no processo de melhoria da capacitação e construção de arranjos favoráveis à consecução de objetivos. A posição intermediária desses atores na estrutura permite que tenham acesso às informações de natureza estratégica e ao conhecimento das peculiaridades dos procedimentos realizados pela base operacional. Esses gestores assumem, portanto, antigas atribuições (como planejamento, coordenação, direção e controle) com a missão de gerar resultados por meio das pessoas. O desafio torna-se intenso na medida em que atuam em estruturas tradicionais, mas têm a missão de estimular o “trabalhador do conhecimento” a aplicar seu potencial em favor dos interesses organizacionais numa “nova” lógica de gestão de pessoas.

Contatou-se que, às vezes, as aparências enganam. As premissas estabelecidas na pesquisa que fundamentou este artigo (organizações de natureza distintas requerem competências distintas; organizações industriais possuem estruturas rígidas marcadas pela intensa divisão do trabalho; centros de pesquisa adotam estrutura flexível e operam em clima de elevada colaboração mútua) não foram confirmadas pelos resultados obtidos. Destaca-se, entretanto, que em estudos sobre competências, a utilização dos modelos mecanicista e orgânico apresentam limitações, tendo sido utilizados como sinalizadores de características, conforme foi mencionado anteriormente. A questão da competência vai além dos aspectos estruturais, envolvendo interpretação e significação de ambientes (SANDBERG, 1996). Os resultados indicaram a influência do ambiente externo sobre a organização e corroboraram as considerações obtidas em estudos clássicos (BURNS, STALKER, 1961; CHANDLER, 1976; LAWRENCE, LORSCH, 1973). Essa influência materializou-se na construção de distintas estruturas organizacionais e nas diferentes nuances da dinâmica de trabalho.

Finalmente, retomando-se a questão central deste artigo “a demanda por competências individuais decorre do meio externo ou da configuração (arquitetura e visão) adotada pela organização?” e com base na análise dos fatores considerados (ambiente externo, estrutura organizacional e percepção), conclui-se que as demandas por competências individuais são influenciadas por vários aspectos. As demandas originam-se no contexto do trabalho, a partir

das necessidades impostas pela lógica que rege a organização. Neste sentido, influem as variáveis externas, os arranjos que compõem a estrutura da organização, a “filosofia” adotada e, sobretudo, a visão de seus atores. Destaca-se a relevância da “percepção” dos gestores no processo de formação de competências. Nas organizações analisadas esses profissionais foram considerados protagonistas de mudanças na dinâmica de trabalho, pois atuam, estrategicamente, na satisfação de carências formativas e no aprimoramento profissional dos empregados com vistas a elevar a *performance* no trabalho.

## Referências

AKTOUF, O. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do rei leão nas organizações. Tradução de Francisco M. da Rocha Filho *In: Recursos humanos e subjetividade*. 2. ed. DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J.G.M. (organizadores). Petrópolis: Vozes, 1995. p. 242-266

ARGYRIS, C; SCHON, D.A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Londres: Addison-Wesley, 1978.

BARBOSA, A.. C. Q. Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. **Anais do 31º Encontro da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação**. Rio de Janeiro (RJ).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BASTOS, A.V.B.; FERNANDES, S.R.P.; VIANA, A.V. Avaliação de programas de T&D como contexto para aquisição de competências e aprendizagem organizacional: o caso do programa “Cuidar-se para Cuidar”. **Revista Gestão e Tecnologia**. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, n.2. p.19-41 nov. 2003.

BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BITENCOURT, C. BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. *In: Gestão contemporânea de pessoas*. BITENCOURT, C. (org). Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pinoneira, 1992. p. 305

BOYATIZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho. *In: WOOD, Jr, T.(coord.) Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002, p.55-70.

\_\_\_\_\_.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas (FGV)**, São Paulo, v. 41, n.1, p 8-15, Jan-Mar, 2001.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6.ed. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANDLER, A. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of American Industrial Enterprises**. Cambridge, Mass: The MIT Press, 1976.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma revisão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 634

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. A nova sociedade das organizações. Set-Out. 1992 *In: Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Robert Howard *et al.* Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 127-136.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas com base em competências**. *In: Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 5. ed. DUTRA, J. S. *et. all.* (org.). São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 25-43

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.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 57-63, mar/abr., 1995.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 322

HOWARD, R. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. MARQUES, A.S.; CAIRO, S. (trad); SANTOS, D.G.; ALVAREZ, F.J.S.M. (ver. Téc). 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. p. 593

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** MONTEIRO, H.; SETTINERI, F. (trad). Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas.** Petrópolis: Ed. Vozes, 1973.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, D. C., v. 28, p. 1-4, 1973.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recurso Humanos.** MARCONDES, R.C. (trad). São Paulo: Atlas, 2006. p. 534

MINTZBERG, H.. **The structuring of organizations.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** 12. ed. RODRIGUES, A.B.; CELESTE, P.M., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** MAGNE, B.C. (trad). Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PETERS, J. **Um programa de estudos; tudo que uma organização deve aprender: a forma de trabalhar os objetivos comuns, sempre com o olhar no futuro.** HSM Management, São Paulo, vol. 2, n.9, 1993, p.74-80.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Outras Palavras (trad). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 373

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june, 1990.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, 25, 1980, p. 1-17.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** MARCONDES, R. (trad). 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 536

RUAS, R.L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In: Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.* RUAS, R.L.; ANTONELLO, S.; BOFF, L.H.(organizadores). Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANDBERG, J. **Human competence at work: na interpretative approach**. BAS. 1996.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 13. ed. Tradução de OP Traduções, São Paulo: Best Seller, 2002.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. *In*: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.) **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, Papyrus, 1997.

TEECE, D. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long range planning**, vol. 33, 2000.

TERRA, J.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOFFLER, A. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Artenova, 1972.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. HENEAULT, E.R.R. (trad). São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 192 p. Título original: Le modele de la compétence.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. TRYLINSKI, M.H.C.V. (trad). São Paulo: Atlas, 2001. 197 p. Título original: Objectif compétence.

\_\_\_\_\_. **Gestão da e pela Competência**. *In*: **Educação profissional, trabalho e competência**, Seminário Internacional / CIET, Rio de Janeiro, novembro, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. GRASSI, D. (trad). 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.