

O Desenvolvimento de Competências para Inovação Tecnológica e Organizacional

Nágila Melissa Ferreira Jacinto¹
Adriane Vieira²

RESUMO

A gestão de competências pode ser classificada como uma prática de motivação e valorização dos indivíduos, que privilegia o desempenho esperado e medido. Nos últimos anos, tornou-se parte integrante das estratégias organizacionais, tendo em vista o aumento da produtividade e da competitividade. O objetivo da pesquisa realizada foi descrever como o modelo de gestão por competências articula-se às diretrizes estratégicas de uma organização e contribui para o sucesso da implantação das inovações tecnológicas. A empresa escolhida para a realização da investigação é do tipo familiar. Através do método de estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva, foram entrevistados dez funcionários de três níveis hierárquicos, das áreas: administrativa e de produtos e serviços. A pesquisa evidenciou que conhecimentos, habilidades e atitudes foram desenvolvidos para dar suporte às diretrizes estratégicas, reavaliadas e reformuladas a cada dois anos. Para a empresa, o desenvolvimento de competências funcionais é um processo de aprendizagem coletiva, que garante o sucesso da implantação das constantes inovações tecnológicas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de competências; Inovação tecnológica; Estratégia organizacional; Empresa familiar; Mudança.

ABSTRACT

Competences management may be classified as a practice of motivation and valorization of persons that emphasize the expected and measured performance. In the last years, it became an integral part of the organizational strategy, seeking the increase in productivity and competition. The purpose of this survey was to describe how the model of competences management articulates with the strategic guidelines of an organization and contributes to a successful implantation of technological innovations. The chosen enterprise for this survey was a family business. Through the method of qualitative and descriptive case study, ten employees were interviewed, of three hierarchic levels, from administration, products and services. The research proved that knowledge, skills and attitudes were developed to give support to the strategic guidelines and reformulated every two years. For the enterprise, the development of functional competence is a process of collective learning to guaranty the successful implantation of constant technological innovations.

KEY-WORDS: Competences management; Technological innovation; Organizational strategy; Family business.

¹ Professora na FEAD. Endereço: Rua Pirapetinga, 322 loja 01 - Serra - Belo Horizonte – MG. CEP: 30.220-150 - (31) 3223-8717. Email: nagila.ferreira@gmail.com

² Professora no Mestrado de Administração da FEAD, Rua Cláudio Manoel, 1185 – Savassi - Belo Horizonte – MG. CEP 30.140.100. Email: vadri.bh@terra.com.br

1 INTRODUÇÃO

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), a partir de 1990, com o fenômeno da globalização consolidado, as organizações passaram a acelerar os processos de mudanças tecnológicas e organizacionais, tendo em vista o aumento da produtividade e da competitividade. Como esta última depende não somente das inovações, mas do envolvimento e comprometimento do capital humano, as áreas de recursos humanos (ARH) passaram a conviver com o desafio de ser parte integrante das estratégias organizacionais, adotando práticas de motivação e de “valorização” dos indivíduos. Dentre elas, destacamos a gestão de competências, tema deste artigo, muitas vezes vinculada à remuneração variável para privilegiar o desempenho esperado e medido.

O tema gestão por competências vem sendo estudado por diversos autores, sendo comumente compreendido a partir de três referências: o contexto organizacional (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; PENROSE, 1959; TEECE; PISANO; SHUEN 1997), o individual (BITENCOURT; BARBOSA, 2004; LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004; ZARIFIAN, 2001) e o coletivo (BONOTTO; BITENCOURT, 2006; RUAS, 2003). A evolução desses conceitos não se dissocia do contexto histórico, econômico e social, pelo contrário, adequa-se sempre às novas formas organizacionais e de trabalho requeridas, cujo objetivo é atender à dinâmica sócio-produtiva contemporânea.

As primeiras experiências de gestão por competências aconteceram em pequenas empresas do setor moveleiro na França e foram relatadas por Zarifian (2001). No Brasil, a introdução dessa inovação organizacional tem acontecido, principalmente, em grandes empresas, estando vinculada, com frequência, às políticas de gestão estratégica, com o objetivo de gerar uma linguagem interna comum que permita atingir as metas (RUAS, 2003). É nesse ponto que a presente pesquisa se diferencia das demais até então realizadas, pois tem o propósito de investigar a gestão de competências em uma empresa familiar e de médio porte.

A Hades é uma empresa do tipo S.A. de capital fechado, que foi formada e ainda é administrada a partir da associação de duas famílias, não havendo relação de parentesco entre elas. Foi fundada em 1971, por dois médicos patologistas clínicos e se dedica ao desenvolvimento, produção e comercialização de produtos para diagnóstico *in vitro*: reagentes, instrumentos de automação, calibradores e controles. Em 1998, ela deu início a um projeto de mudança organizacional, orientado para a inovação nas dimensões tecnológica e de gestão, em consonância com as diretrizes estratégicas da empresa; e em 2002, implementou a gestão por competências.

Nesse contexto, o presente trabalho traz o seguinte problema de pesquisa: como a gestão por competências articula-se às diretrizes estratégicas e contribui para o sucesso da implantação das inovações tecnológicas e organizacionais na Hades?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação, Estratégia e Emergência da Gestão por Competências

Inovar é fazer algo como não foi feito antes. Segundo Alter (2001), a inovação está relacionada com uma descoberta relacionada a uma técnica, um produto ou uma concepção de relações sociais que se transforme em novas práticas.

Segundo Castells (2001), a atualidade caracteriza-se como um momento pautado pelo novo paradigma tecnológico que se organiza dentro da tecnologia da informação, incluindo um conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*soft e hard*), telecomunicações/radiofusão e optoeletrônica.

Para Coutinho *et al.* (1995), a evolução tecnológica mundial pode ser considerada fonte causadora de profunda turbulência nos diferentes ambientes de negócio, pois, promove alterações nos padrões de competitividade das indústrias e no mercado de trabalho. Quanto às organizações, quanto mais próximas estiverem do novo conhecimento tecnológico, da competência necessária (soluções) e do ambiente propício ao aprendizado (troca de ideias, problemas), melhores as suas condições de competitividade.

Nesse cenário, as estratégias organizacionais devem se fundamentar na: identificação ou antecipação dos desejos e necessidades dos consumidores, em detrimento da produção maciça de bens; na construção de vantagens competitivas, mais do que na disponibilidade de recursos de qualquer natureza; e na prestação de serviços ampliada, ou seja, não só a assistência técnica, mas também o oferecimento de atributos que serão percebidos pelos clientes como benefícios geradores de diferenciais em relação à concorrência (BAUMANN *et al.*, 1996). Dessa forma, a mudança para a adequação de uma empresa aos novos padrões de competitividade não se configura como opção, mas, como uma condição de sobrevivência (MOTTA, 1999).

A necessidade de evolução da empresa, associada à necessidade de adequação da mesma ao ambiente externo em constante mutação são os principais fatores impulsionadores de mudanças. Um processo de mudança caracteriza-se também por dificuldades e resistências, que podem ter diferentes causas: resistência à novidade, dificuldade de alteração de um *status quo* ou sair de uma zona de conforto familiar e, também, até a forma e a velocidade com que o processo é implantado.

Dentre o conjunto de mudanças que uma organização pode colocar em curso, foca-se no presente trabalho, à introdução da gestão por competências. Ela é geralmente planejada e implementada pela área de recursos humanos, a partir das diretrizes estratégicas tomadas pela organização, que passam a impulsionar a aprendizagem e a inovação.

As competências são mensuradas por padrões estabelecidos e desenvolvidas por meio de treinamentos, principalmente no que diz respeito à forma de organizar e de gerir o trabalho. No primeiro âmbito, o controle dar-se-ia por objetivos e resultados e não mais por tarefas, já que a prescrição estaria sendo substituída por um trabalho flexível, demandando aspectos subjetivos da qualificação, como as atitudes. No segundo, o recrutamento, a remuneração e a promoção seriam realizados não mais por cargos, mas de acordo com as competências desenvolvidas e necessárias para o alcance das metas organizacionais, o que significa um deslocamento da rede de qualificações do posto de trabalho para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004; TARTUCE, 2004).

Os estudos sobre competências já publicados podem ser compreendidos a partir de elaborações teóricas e conceituais que fundamentam a “noção” de competência tomada em nível organizacional, em nível funcional ou coletivo e em nível individual, que serão aqui abordados separadamente.

2.2 Competências Organizacionais

Wernerfelt (1984, p. 47) desenvolveu o conceito da Visão Baseada em Recursos (VBR) como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”. Nesse sentido, as organizações conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem e explorarem recursos superiores ou uma combinação destes, ou seja, ao desenvolverem ferramentas econômicas que permitem analisar a posição dos recursos da empresa com o objetivo de evidenciar formas de organizá-los, tornando-os superiores aos dos seus concorrentes.

A VBR de Wernerfelt (1984) está consubstanciada em duas referências teóricas: o estudo de Porter (1990), cujo foco foi o mercado e seus produtos (embora também voltado ao ambiente organizacional e seus recursos) e a proposta de Penrose (1959) relacionada ao posicionamento do conjunto de recursos que geram riqueza para a organização. Somadas a essas duas referências, o autor propõe a categorização de ativos tangíveis e intangíveis.

Teece, Pisano e Shuen (1997) construíram o conceito de “capacidades dinâmicas” no contexto de rápida mudança tecnológica, cujos processos de gestão estratégica, tecnológica e administrativa devem ser aperfeiçoados, uma vez que proporcionam a geração de inovação e criação de riqueza. Para os autores, a questão fundamental para a gestão estratégica é compreender como as empresas alcançam e sustentam a vantagem competitiva a partir do desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Silva e Fleury (2003) corroboram a perspectiva de Teece, Pisano e Shuen (1997) de que as competências organizacionais se constituíam dos conjuntos das capacidades decorrentes da integração entre esses recursos e as competências específicas das pessoas. Assim, uma organização seria um conjunto de capacidades dinâmicas, as quais lhe garantiriam uma vantagem competitiva, ou seja, as competências seriam acumuladas durante a execução das atividades da organização e suas existências e características dependeriam dos "conhecimentos, habilidades, experiência, trabalho em equipe e das capacidades humanas organizadas para explorar o potencial dos processos tecnológicos" (CHANDLER, 1990, p. 24).

Segundo Ruas (2003), a competência organizacional se situa na instância das corporações e, sendo coletiva, está associada aos elementos da estratégia: visão, missão e intenção estratégica propriamente dita. Essa competência organizacional é definida por Prahalad e Hamel (1990) por meio do conceito de *core competence* ou competências essenciais. Segundo os autores, uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização e se constitui na base da ação estratégica externa. Há, portanto, nessa condição, um deslocamento do ambiente externo para o ambiente interno na formulação de estratégias geradoras de vantagens competitivas.

Herzog (2000) identifica três fundamentais elementos presentes na vantagem competitiva baseada em recursos: heterogeneidade, sustentabilidade e apropriação. O autor enfatiza, entretanto, que tais elementos são co-relacionados e, ao mesmo tempo, nenhum elemento constituído de forma isolada garante, a longo prazo, a vantagem competitiva. O autor conclui também que a VBR, ao dedicar-se aos aspectos dinâmicos na criação dos novos recursos e das capacidades organizativas, é recente na academia e ainda encontra entraves para a otimização de sua utilização em estratégias que contemplem seu potencial.

2.1.2 Competências individuais

Para McClelland (1973), a abordagem da competência tem como foco o indivíduo no trabalho, ou seja, é determinada a partir de comportamentos que geram o melhor desempenho. O mais importante, segundo o autor, é saber o que fazer para se alcançar a melhor *performance* em um contexto específico.

Posteriormente, o conceito foi rapidamente ampliado por Boyatzis (1982) para dar suporte a processos de avaliação e orientar o desenvolvimento de ações profissionais que gerem resultados e estejam vinculadas à cultura, à estratégia e ao ambiente interno e externo da organização. Assim, a competência individual, representada pela habilidade que cada funcionário traz para seu contexto profissional, promoveria a *performance* eficaz ou superior.

Spencer e Spencer (1993), por sua vez, definiram competência como característica individual básica, casualmente relatada (relacionamento interpessoal e intercultural), para criar referência de critérios (processos decisórios) eficazes ou uma boa *performance* em determinado trabalho, ou seja, competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma *performance* superior em um trabalho ou situação. Em tal acepção, a competência pode ser prevista e estruturada de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma *performance* superior em seu trabalho. Essa abordagem foi disseminada no Brasil no fim dos anos 1980 e no início dos anos 1990, associada à tríade necessária para que a pessoa pudesse ter boa *performance* em seu cargo: conhecimentos, habilidades e atitudes (DUTRA, 2004).

Para Le Boterf (1995), a competência comunga vários aprendizados vivenciados pelo indivíduo, que vão desde a sua biografia e socialização, passando por sua formação educacional até a formação profissional. Nesse sentido, a competência amplia-se e pode se aproximar de uma responsabilidade na ação reconhecida pelos demais atores sociais. Para um contexto organizacional específico, a competência pressupõe mobilizar, interagir e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, ou seja, a competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação. Não é imitar, mas poder adaptar a conduta às situações novas e imprevistas; “é poder improvisar onde os outros não fazem mais do que repetir” (LE BOTERF, 1995, p. 22).

Para Zarifian (1996), a competência é a tomada de iniciativa e a consciência da responsabilidade acerca das situações enfrentadas pelo profissional. A partir desse conceito, a responsabilidade pode ser vislumbrada em três óticas distintas: “responder por”, ou seja, a responsabilidade é de ordem prática e relaciona-se com a tomada de iniciativa; “é manifestar preocupação com os outros”, ou

seja, as ações tomadas são agentes transformadores e são destinadas aos destinatários (clientes internos, clientes externos ou usuários). A informação, para este autor, é o agente que seleciona, especifica e distingue as demandas para uma conduta profissional bem sucedida. As informações apresentam, além das indicações, as discriminações e os valores dos elementos de cada situação para a realização de determinada ação, revelando, assim, a sua importância qualitativa. Zarifian (1996) ainda apresenta como fatores relevantes para competência o conhecimento social (conhecimentos), a formação associada às experiências já adquiridas e a “inteligência prática em si”, ou seja, a produtividade inovadora, inventiva e conceitualizadora. O funcionamento dessa tríade é responsável, segundo o autor, pela produtividade moderna.

2.1.2 Competências funcionais

Ruas (2003, p. 7) argumenta que o desenvolvimento das competências organizacionais (do negócio) se dá através das funcionais, estando esta última relacionada às funções coletivas ou de grupos, associadas ao exercício das funções coletivas da organização, tais como:

- a) conceber e produzir produtos e serviços adequados às condições do mercado;
- b) garantir a comercialização de produtos e serviços no médio prazo;
- c) obter insumos e/ou informações necessárias para a produção dos produtos e serviços;
- d) gerir a manutenção e logística dentro e fora da organização;
- e) gerir os recursos tangíveis e intangíveis.

Bonotto e Bitencourt (2006) conceituam as competências coletivas como variantes das funcionais, cujo objetivo é preencher uma lacuna teórica existente entre as competências da organização e do indivíduo, ou seja, como tratar as competências intermediárias ou coletivas.

Le Boterf (2003), Zarifian (2001) e Shonk (1993) destacam a relevância do coletivo, do trabalho em grupo, bem como um crescente investimento dos gestores para buscar o desenvolvimento da sinergia entre as equipes de trabalho para atingir resultados efetivos. A adoção de grupos nas organizações, entre eles os times, as equipes, as células ou projetos ocorre em resposta ao ambiente externo que tem como características a complexidade e flexibilidade, podendo até configurar-se enquanto alternativa para a organização do trabalho.

Na perspectiva do conceito de competência funcional, a aquisição e troca de competências relaciona-se com o processo do trabalho, uma vez que seu desenvolvimento se dá através da apreensão do ambiente intraorganizacional, ou seja, da transformação contínua da empresa, baseando-se tanto no desenvolvimento individual quanto no organizacional, configurando sob a forma de um processo de aprendizagem coletivo, decorrente da interação intersetorial entre as pessoas dentro da organização. Neste âmbito, a aprendizagem pode ser visualizada como norteadora e necessária ao desenvolvimento das competências dentro da organização. Ademais, essa dimensão deve estar presente nas empresas que se instalam, principalmente, em mercados altamente competitivos (RUAS, 2003).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada na presente pesquisa foi o estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva, entendido por Triviños (1987) e Franco (1986) como aquele que tem como objeto de estudo uma unidade analisada em profundidade.

Essa unidade é a Hades, uma empresa de capital fechado, fundada em 1971 e que atua no segmento de mercado de *kits* para diagnóstico de uso *in vitro* (reagentes) em bioquímica clínica e imunoquímica. A empresa comercializa seus produtos no mercado nacional e internacional, por meio de uma rede de distribuidores exclusivos, tendo como usuários dos produtos os laboratórios clínicos (em torno de 8.000 laboratórios). No ano de 2007, a Hades faturou R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais) e manteve em seu quadro funcional cento e dez trabalhadores.

Dois critérios foram estabelecidos para a escolha intencional dos sujeitos da pesquisa. Primeiro, buscou-se representantes de três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional); em segundo lugar, os mesmos deveriam ter acompanhado todo o processo de implantação da gestão por competências. Assim, no nível estratégico foram realizadas duas entrevistas; no nível tático cinco entrevistas; e no nível operacional três entrevistas, resultando um total de 10 (dez) sujeitos de pesquisa.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo do tipo temática ou categorial, que, segundo Minayo (2000), consiste em operações de desmembramento do texto em unidades ou categorias, segundo re-agrupamentos análogos. Em síntese, as categorias geradas foram as seguintes: processo de mudança, implantação da gestão por competências, competências desenvolvidas, comunicação e análise dos pontos fortes e fracos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Processo de Mudança

A Hades passou por um processo de mudança planejado, dividido em duas etapas: o primeiro relacionado à profissionalização da gestão e o segundo à investimentos nas áreas de pesquisa e desenvolvimento.

No que concerne à estrutura societária, a Hades caracteriza-se como uma empresa multifamiliar, resultante da união de duas famílias, em torno de objetivos comuns. De acordo com os dados da pesquisa, os níveis estratégicos da hierarquia, como as áreas de desenvolvimento organizacional, assessoria de inovação e tecnologia, presidência e conselho de administração são ocupados pelos membros e sucessores das famílias; a profissionalização da gestão (considerada pelos fundadores como fundamental para a sobrevivência do negócio) consolidou-se com o ingresso de um diretor executivo e de alguns gerentes e técnicos.

A gestão profissional colocada em curso na Hades foi influenciada, principalmente, pela abertura comercial vivenciada no Brasil a partir dos anos 1980, a qual facilitou a importação de matérias-

primas de qualidade, utilizadas na formulação dos seus produtos, da mesma forma que possibilitou o início de parcerias internacionais, por meio do estabelecimento de contratos de *Original Equivalent Manufacturing* (OEM) - importar o maquinário e tornar-se a empresa responsável pelo serviço em território nacional – agilizando, assim, o processo de inovação incremental do *portfólio* de produtos da empresa (BASQUES, 2004).

A segunda etapa da mudança envolveu a introdução de novas linhas de produtos (novos reagentes) e a atuação no segmento de equipamentos para reagentes, associando a sua imagem a uma empresa de diagnóstico.

4.2 Implantação da Gestão por Competências

A implantação da Gestão por Competências da Hades está associada ao processo de mudança relatado acima. Iniciou-se em 1998, com as diretrizes implementadas em 2002, inicialmente por meio de uma consultoria externa e, posteriormente, com a reorganização do RH da empresa.

A implantação do modelo de gestão de competências nessa organização deu-se através da tipologia abordada por Handy (1996), conforme entrevistas. A arquitetura organizacional, simbolizada por Handy (1996) como a “organização em trevo”, sugere que os gestores lidam com três grupos distintos de pessoas. A primeira folha desse trevo representa o núcleo de profissionais, técnicos, trabalhadores do conhecimento e gerentes essenciais, portadores do conhecimento que distingue a organização das outras, ou seja, pessoas que atuam nas áreas *core* da empresa. Handy (1996) argumenta que dada a importância dessas pessoas para a organização, elas devem obter salários compatíveis, os benefícios adicionais e os incentivos que a empresa puder oferecer, a fim de mantê-las em seu quadro. Em contrapartida, espera-se carga horária de trabalho ditada pela necessidade, busca de realização através do trabalho, carreira e reconhecimento público. A segunda folha representa o núcleo intermediário formado por consultores, fornecedores de serviços e outros especialistas contratados para a realização de projetos específicos ou para um trabalho que não seja crucial para a empresa. De forma geral, são funcionários de empresas que prestam serviços a terceiros e ex-funcionários terceirizados, pagos por projetos específicos. A terceira folha representa os funcionários temporários e de meio expediente contratados, quando necessário, geralmente para efetuar trabalhos extras e/ou tarefas de baixa remuneração.

A questão adicional à administração de recursos humanos, levantada por Handy (1996), é que a hierarquização e aplicação de modelos que privilegiam a “pirâmide organizacional” não são evidenciadas por essa tipologia. Partindo de tal premissa, ou seja, em detrimento de se apoiar em estruturas ou níveis organizacionais, a Hades trabalhou, *a priori*, na identificação de áreas e de processos *core* da empresa - pesquisa, produção e comercialização, tanto de reagente quanto de equipamento – para a implantação da gestão por competências, baseada na metodologia de Handy (1996). Considerando a aceção da “organização em trevo, a organização criou a possibilidade de ascensão que independe da promoção vinculada a um cargo gerencial, mas sim ao trabalho em processos-chave devidamente reconhecidos pela organização, a geração de resultados, através do aumento da entrega e do espaço ocupacional (DUTRA, 2001). Não obstante, pode-se verificar, neste estudo, que a utilização da tipologia de Handy (1996) é concomitante com a aplicabilidade de

natureza excludente da gestão por competências, cuja implantação ocorreu somente nas áreas e processos relacionados à primeira folha do trevo de Handy (1996). Para as demais áreas, as metas são delimitadas por especificidade para serem atingidas em equipe.

O pensamento estratégico vem ressaltando os recursos e as capacidades internas como cruciais para a sobrevivência e o crescimento das organizações, consolidando a VBR (WERNERFELT, 1984), como trajetória fértil e promissora para o entendimento das empresas e de seu ambiente de competição. Com o advento da VBR, desloca-se para a criação e utilização dos processos internos, o foco prioritário de análise e desenvolvimento do comportamento organizacional (CHANDLER, 1990; PENROSE, 1959; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Pode-se inferir que as competências acumuladas privilegiam mudanças de cunho estrutural, com o objetivo de absorver os reflexos da relação entre os agentes e o ambiente, com o acréscimo de novos elementos como incerteza, progresso tecnológico e inovação. Além disso, a VBR, ao dedicar-se aos aspectos dinâmicos na criação dos novos recursos e capacidades organizativas, é recente na academia e ainda encontra entraves para a otimização de sua utilização em estratégias que contemplem seu potencial (WERNERFELT, 1984; HERZOG, 2000).

Nas áreas *core* e seus respectivos processos, a descrição das competências necessárias foi realizada pelas equipes, ou seja, os times identificaram as competências, partindo do entendimento de que só eles tinham condições de estabelecer exatamente quais eram os serviços e resultados que eles geravam. Em função disso, foi criado um dicionário de competências – que é a descrição completa de todas as competências desejáveis para a realização de determinada atividade e função – que cada profissional vinculado ao modelo deve ter e desenvolver. Antes de ser incorporado pela empresa, foram feitas as validações pelo gestor da área para as correções das competências previstas no dicionário.

A Hades utiliza a seguinte tipologia de competências: *competências específicas*, relacionadas ao desempenho da atividade que estão relacionadas com as individuais; *competências nucleares*, ou seja, as competências organizacionais, principalmente as essenciais; *competências transversais* que também estão relacionadas às competências organizacionais, mas, principalmente no que se refere às competências coletivas; e *competências comportamentais*, também relacionadas com as competências individuais.

4.3 Competências Desenvolvidas

O foco atual da área de RH da Hades, na gestão por competências, é o monitoramento, acompanhamento e avaliação, principalmente no que se refere à preparação dos gestores das áreas para que eles façam a gestão de pessoas. A gestão por competências da Hades já passou por dois comitês de avaliação. O tempo gasto entre a concepção e a implantação do desenvolvimento (através do Plano de Desenvolvimento Individual) e da avaliação das competências (pelos comitês) é de aproximadamente dois anos. A avaliação bianual sempre está passível à remodelagens e reformulações, cujo acompanhamento, por não ser uniforme, é considerado pelo RH, um ponto que necessita de melhorias.

Prahalad e Hamel (1990) consideram três elementos básicos para as competências essenciais: acesso em potencial a uma ampla variedade de mercados; significativa contribuição, em termos de benefícios percebidos pelo consumidor dos produtos finais; e difícil imitação pela concorrência.

Neste estudo, as competências organizacionais relatadas pelos entrevistados foram sintetizadas no quadro a seguir (QUADRO 1):

QUADRO 1

Competências organizacionais

Competências organizacionais	Descrição
Objetivos estratégicos/ Mercados	Ampliação do mix de produtos
	Internacionalização
	Automação
Capacidades dinâmicas	Confiabilidade científica
	Excelência na prestação de serviços
	Excelência operacional
Recursos Internos - “VBR”	Desenvolvido de competências para médio e longo prazo
Conceitos	Competências específicas
	Competências nucleares
	Competências transversais

Fonte: Dados da pesquisa.

Os pressupostos básicos, propostos por Hamel e Prahalad (1990), não foram evidenciados por esta pesquisa. Não obstante, as observações empíricas de Ruas (2003) também constaram que a validação das competências essenciais das empresas brasileiras foi um processo problemático e complexo, apesar das organizações não ficarem comprometidas por não atenderem aos requisitos das competências essenciais. Os conceitos e a utilização das capacidades dinâmicas, a partir da visão baseada nos recursos internos, tiveram, na presente pesquisa, dados que mostram a sua utilização enquanto competências organizacionais geradoras de vantagem competitiva, de acordo com o objetivo estratégico.

Os trabalhos realizados por Ruas (2003) propõem que os resultados obtidos em sua pesquisa estimulem a revisão dos referenciais relacionados à noção de competências coletivas, principalmente relacionadas com as competências organizacionais. O autor denomina as competências organizacionais agrupadas em três níveis: básicas (sobrevivência), seletivas (diferenciadoras) e essenciais (*core competences* - excepcionais).

Neste estudo, o sincronismo proposto por Ruas (2003) pode ser identificado principalmente nos níveis das competências básicas e seletivas. Entretanto, a questão de pioneirismo no plano internacional, descrito com base no conceito das competências essenciais, não é alcançada, apesar de a Hades ter começado a atuar no mercado internacional e ter conseguido competir nele.

No que se refere às competências individuais, a empresa, conforme relatos, não trabalhou a partir do conceito de competências individuais (as áreas e processos foram identificados para compor as competências da organização). Entretanto, as competências tidas como específicas e comportamentais estão relacionadas aos pressupostos da literatura, consubstanciadas na noção de competências no nível individual. Segundo os relatos dos entrevistados, o conceito de competências tem, em seus pressupostos, elementos como as habilidades (principalmente técnicas), comportamentos (evidenciados no próprio dicionário de competências da empresa), e atitudes (relacionadas principalmente a assertividade, proatividade e iniciativa).

O modelo proposto por Boyatziz (1982) se estrutura em torno “do que” se espera por um trabalho, “como” uma pessoa responde pelas suas demandas e “por que” cada indivíduo age de determinada forma. Tem o componente individual e pode ser visualizado na empresa, principalmente quando, conforme relatos, a competência do funcionário é evidenciada a partir do seu conhecimento colocado em prática.

Sandberg (1994), ao mostrar que o conceito de competência refere-se aos conhecimentos e habilidades utilizados num contexto específico para se obter um excelente desempenho de um determinado trabalho, também pode ser evidenciado, a partir do contrato de metas que é feito anualmente e individualmente.

A definição das competências comportamentais, segundo o conceito e a metodologia utilizada pela Hades, pode ser, então, utilizada a partir da conceituação de competências elaborada por Spencer e Spencer (1993), que definem uma competência como uma característica individual básica, casualmente relatada (relacionamento interpessoal e intercultural), para criar referência de critérios (processos decisórios) eficazes ou uma boa performance em um determinado trabalho, ou seja, é contingente e relacionado a um contexto específico.

Entretanto, Zarifian (1996) mostra que a competência não funciona sem a aquisição de conhecimento, ou seja, além da capacidade de enfrentar situações novas com iniciativa e assertividade. Na presente pesquisa, os funcionários pertencentes ao MGC são orientados para colocar o conhecimento em prática, interagindo-se com os demais atores na mobilização de suas próprias capacidades. Para esse autor, a dimensão compreensiva da situação e a interação social são relevantes e estabelecidas a partir da interpretação dos comportamentos e dos motivos humanos. Assim, para Zarifian (1996), a competência é a tomada de iniciativa e a consciência da responsabilidade acerca das situações enfrentadas pelo profissional.

Neste estudo, a questão da capacidade iniciativa, a valorização do conhecimento e a assertividade foram claramente adaptadas, ocorrendo, também, a valorização pela mudança na gestão de pessoas. As competências ditas “por área”, as questões da dimensão compreensiva da situação e a interação

social, evidenciadas por Zarifian (1996), também foram encontradas na coleta de dados e relatadas pelos entrevistados, tendo em vista, principalmente, o desenvolvimento de projetos multidisciplinares, com foco no planejamento estratégico da organização.

O aspecto excludente da gestão de competências pode ser encontrado, principalmente, porque existe a aplicação da gestão de competências e a aplicação da avaliação por desempenho. Os funcionários pertencentes à gestão por competências, além de metas e planos de desenvolvimento individualizado, também se sentem mais valorizados e atuantes na gestão e no planejamento estratégico da organização.

As competências funcionais, tema que está emergindo no conjunto de noções a respeito das competências, também foi objeto de investigação. Consideradas um processo e não um fim, elas precisam ser desenvolvidas e aprendidas no interior das organizações. O aprendizado, segundo Ruas (2003), está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional, mas sob forma de um processo de aprendizagem coletivo, através da interação entre as pessoas na empresa. Assim, pode-se inferir que a aprendizagem é algo norteador e necessário para o desenvolvimento das competências funcionais e coletivas.

O conhecimento já relatado, enquanto responsável pela progressão, ocorreu, em um primeiro momento, como implícito, associado à transferência para os demais funcionários, pela aprendizagem presencial (BITENCOURT, 2002) e sua geração de resultados, o *sensemaking*, que é o “dar objetivo a ação” (WEICK, 1993). Assim, a vivência profissional e a interação com áreas clientes e fornecedoras foram relatadas como importantes para o crescimento profissional e para a implantação das inovações. As competências coletivas e funcionais, situadas em uma perspectiva social, têm o objetivo de preencher lacunas entre o indivíduo e a organização, sendo sintetizadas, neste estudo, no quadro a seguir (QUADRO 2).

QUADRO 2

Competências Coletivas/Funcionais

Competências coletivas/funcionais	Descrição
Processos	Genérico (normas, regras e rotinas)
	Estrutura de papéis
	Representação, atuação nos processos
Níveis de <i>sensemaking</i>	Interação entre equipes e atores
	Interação reflexiva e ou intencional
Competências em ação	Habitual ou não-reflexivas (rotineiras)
	Competências interpessoais
	Identidade do grupo
	Visão compartilhada

Fonte: Adaptado de BONOTTO; BITENCOURT (2006), conforme dados de pesquisa.

4.4 Comunicação

Neste estudo, a comunicação foi analisada principalmente no que se refere à sua abrangência intraorganizacional: as comunicações internas formais, através de jornais internos; a *intranet*; as informações gerenciais passadas para a equipe; além do papel da comunicação no que se refere ao *feedback* e ao *coaching* dos gerentes – relacionados à gestão de pessoas – monitorado pela a área de RH, com a mudança anteriormente descrita.

O papel do sistema de informações gerenciais permite o acesso de todos os funcionários ao modelo de gestão de competências e ao seu dicionário, que está no sistema *Office*, mas compõem um sistema maior que integra a *intranet* da empresa e, por sua vez, informa aos funcionários temas como mercado, desenvolvimento e treinamento interno, alterações nos produtos e legislação. Além da *intranet*, a empresa disponibiliza aos funcionários várias informações, inclusive estratégicas, através do jornal mural.

Ainda no que se refere à comunicação, o processo de transmissão de mensagem presencial, através da comunicação verbal e pessoal, precisa ser melhorado, para que os *feedbacks* não se restrinjam apenas aos pontos negativos do desempenho de cada funcionário, podendo ser ampliado para o desenvolvimento das competências de cada funcionário.

A empresa busca atender, através do processo de comunicação intraorganizacional (que também é de responsabilidade do DO), três premissas principais: a primeira premissa é que através da discussão das medidas a serem apoiadas, do desenvolvimento constante dos funcionários e da colaboração, a demonstração de respeito, franqueza e compromisso seja reforçada. Este trabalho é feito, principalmente, com os gestores de áreas, para que estes o repassem às suas respectivas equipes. A segunda premissa está na metodologia de avaliação e/ ou identificação das competências que necessitam ser desenvolvidas, criando sinergia entre as áreas *core* da empresa, para a disseminação do conhecimento e da aprendizagem. A terceira é que todas as áreas tenham o foco em excelência no atendimento, contribuindo efetivamente para que a empresa sempre inove e tenha alta *performance*. A comunicação interpessoal também tem extrema importância, dada a necessidade de *feedback* das avaliações dos comitês. Além disso, o RH também trabalha com a comunicação interpessoal através de processos de *coaching*, principalmente no que se refere à gestão de pessoas.

Para a maioria dos sujeitos da pesquisa, a comunicação já melhorou bastante, proporcionando, inclusive, a melhoria dos relacionamentos interpessoais, tendo em vista que, em resposta à profissionalização da gestão, as pessoas estão mais competitivas e, ao mesmo tempo, mais cooperativas. É preciso ressaltar que algumas pessoas recebem as mudanças comportamentais com menos resistência que outras, mas, de forma geral, a disponibilidade das pessoas para integração sócio-organizacional melhorou, principalmente com relação aos seguintes critérios: aceitar as mudanças que proporcionam as melhorias de comportamentos e de processos considerados estratégicos para o sucesso da empresa, evitar conflitos ou minimizar conflitos e necessidade de transferência de conhecimento e trocas de aprendizagem com as áreas (BONOTTO; BITENCOURT, 2006; RUAS, 2003).

4.5 Análise dos Pontos Fortes e Fracos

O ponto facilitador na implementação do modelo, que contou com grande aceitação por parte dos funcionários, segundo relatos do estudo, foi a cultura da empresa, caracterizada pela busca do desenvolvimento dos empregados. Observou-se nas entrevistas que, com o modelo de gestão por competência, é possível identificar e buscar os profissionais com melhor potencial e, principalmente, desenvolver as lideranças, pois são os verdadeiros agentes comunicadores das estratégias organizacionais e que têm a função de promover a integração e o desenvolvimento das equipes, bem como o alcance das metas.

Foi relatado que, embora a empresa atribua a responsabilidade do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) a cada empregado, não há, formalmente, uma orientação sistemática de acompanhamento por parte dos gestores no desenvolvimento das competências. Assim, as definições das ações de desenvolvimento individual são feitas de acordo com os objetivos estratégicos, traçados para a organização e com base nas competências que tiveram pior avaliação, incluindo as atividades que caracterizam os treinamentos internos e externos, além da educação formal, como cursos de línguas e especialização.

Na percepção dos funcionários existe, reconhecidamente, um investimento da empresa em inovações tecnológicas, principalmente em função das novas estratégias de reposicionamento da empresa no mercado: criação de novas linhas de produtos (introdução de líquidos estáveis; aumento do *mix* de produtos, como as tiras de urina; a linha turbidimétrica e os analisadores automáticos); investimento em exportação e no mercado nacional, no que se refere à melhoria da relação com o distribuidor; nova comunicação e marketing para com os clientes finais; melhoria das atividades comerciais; e, por fim, os novos negócios - linha Elisa, linha veterinária e analisadores automáticos. Todo esse pacote de inovações tecnológicas é facilmente visualizado pelos funcionários, entretanto, eles não estabelecem uma relação direta destes com a implantação do modelo de gestão por competências.

Em relação à gestão organizacional, os entrevistados possuem menos familiaridade no que se refere ao reconhecimento das estratégias voltadas para a gestão organizacional que geram inovações, o que inclui a gestão por competências. Segundo os relatos, os novos processos de gestão são visíveis, constituindo um processo maior, ou seja, pertencem ao processo de mudança da empresa iniciado em 1998, com a profissionalização da empresa. Algumas considerações mostram, ainda, que as mudanças na gestão organizacional podem ser decorrências das inovações tecnológicas colocadas em curso.

De acordo com o organograma apresentado pela empresa, a área de RH (chamado de Desenvolvimento Organizacional), situa-se em uma alta posição na hierarquia organizacional, com interface direta com a presidência da empresa e com o conselho de administração. Além disso, o *DO* é gerenciado por um membro da família e acionista, com ampla capacitação (executiva e acadêmica) para a área. Pode-se inferir que a soma desses fatores fazem com que as ações que envolvem a gestão de pessoas estejam articuladas às diretrizes estratégicas da empresa e, ao mesmo tempo, tenham uma execução que contemple resultados de médio, mas sobretudo, de longo prazo, o

que representa um aspecto importante para as políticas de recursos humanos, principalmente no que se refere ao desenvolvimento e à avaliação das competências.

O vínculo das competências com as estratégias acontece na busca por competências que permitam o alcance dos objetivos e metas organizacionais presentes e futuras. Para isso, no início de cada planejamento estratégico, os funcionários tomam conhecimento e recebem uma listagem dos objetivos que precisarão desenvolver. Cada área tem um papel na busca dos resultados e cada funcionário tem acesso ao conhecimento da sua contribuição e dos seus desafios para atingir os resultados corporativos almejados.

De modo geral, a gestão por competências é vista como alinhada com as diretrizes estratégicas da organização, enquanto as inovações tecnológicas e organizacionais não são reconhecidas como advindas desse modelo. Mas, com a sua implantação, foram percebidas mudanças na gestão de pessoas, sendo estas contributivas para a capacitação, de acordo com os sujeitos de pesquisa, principalmente quanto aos aspectos a seguir: valorização do ensino superior; promoção de treinamentos internos e participação em treinamentos externos; retenção de talentos e desenvolvimento de competências com foco em planejamentos futuros – com foco no futuro - inovação; avaliação baseada na régua do dicionário de competências e no contrato de metas individualizadas; plano de cargos e salários tendo em vista a promoção para as áreas de gestão e a promoção em linha; remuneração variável; e pesquisa de clima.

Pode-se perceber que o reconhecimento e a utilização das noções acerca das competências (organizacionais, individuais e coletivas) são reconhecidos de maneira diferenciada na percepção dos funcionários, oscilando invariavelmente de acordo com o seu nível hierárquico, uma vez que tal localização é condicionante ao acesso às informações e diretrizes estratégicas, além da complexidade dos trabalhos e entrega de resultados para a organização.

5 CONCLUSÃO

A Hades é uma empresa familiar que, em 1998, deu início a uma série de mudanças. O processo de inovação organizacional e tecnológica, ainda em curso na empresa, teve (e ainda tem) como objetivo promover a inserção da empresa em novos mercados. A Hades saiu do segmento de bioquímica e inseriu-se no mercado diagnóstico, fabricando novos analisadores automáticos e com previsão de aumento de seu *portfólio* de produtos e equipamentos. Pode-se verificar que a mudança, além de intensificar a profissionalização da gestão, voltou-se para a geração de capital intelectual e a adoção de ferramentas de vanguarda na gestão, entre elas, a gestão por competências – foco de análise deste estudo.

A implantação da gestão por competências iniciou-se em 2002, como segunda parte do processo de mudança da organização. A empresa utilizou a tipologia de Handy (1996), cuja organização é simbolizada “em trevo”, estruturada com três grupos distintos de pessoas. A gestão por competências foi aplicada somente à primeira folha desse trevo, que representa o núcleo de profissionais, técnicos e gerentes essenciais, portadores do conhecimento que distingue a organização das outras, ou seja, pessoas que atuam nas áreas *core* da empresa.

A área de RH da empresa interage com a presidência e o conselho de administração e é gerenciada por um membro da família. A pesquisa permitiu constatar que essas especificidades fazem com que as ações relacionadas à gestão de pessoas estejam articuladas às diretrizes estratégicas da empresa, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento e avaliação de competências.

Conforme dados da pesquisa de campo, questões relativas aos esforços dos indivíduos, como cooperação e aprendizagem, são valorizadas nos processos de avaliação, contudo, a recompensa monetária é originária, essencialmente, do contrato de metas. A opção pela mensuração somente do desempenho encontra-se relacionada às dificuldades legislativas e à mensuração dos aspectos intangíveis, como comportamento e atitudes. A avaliação feita através de comitês pode ser vista como uma solução adaptativa para se avaliar e valorizar os aspectos comportamentais.

Os marcos da visão baseada em recursos da empresa, capacidades e competências são dimensões organizacionais apreendidas, específicas e construídas com base em conhecimentos técnicos, funcionais e gerenciais. Os técnicos estão relacionados aos conhecimentos inerentes a cada função prevista no dicionário de competências da empresa; os conhecimentos funcionais são construídos de acordo com a transferência de conhecimento e aprendizagem das áreas estratégicas; e os conhecimentos gerenciais, relacionados aos comportamentos como pró-atividade, assertividade e iniciativa. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências tornou-se fundamental para a empresa, com foco nos desafios e planejamentos atuais e futuros.

REFERÊNCIAS

ALTER, N. Inovação, risco e transgressão nas organizações. In: DAVEL, E; VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

BASQUES, P. V. *Análise do processo de mudança organizacional e seus resultados: um estudo de caso em uma empresa de biotecnologia*. 2004. 235 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC-MINAS, 2004.

BAUMANN, R. *et al. O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: a experiência de três empresas australianas. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., Curitiba, 2002. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho: a experiência da COPEL. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., Salvador, 2006. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2006. 1 CD-ROM

BOYATZIZ, R. *The competent manager*. United States: John Wiley & Sons, 1982.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CHANDLER, A. D. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1995.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 23-40.

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

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAEUR, L. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, M. L. *O estudo de caso no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa*. São Paulo: PUC, 1986. Mimeo.

HANDY, C. *A era da irracionalidade*. Lisboa: CETOP, 1996.

HERZOG, J.B. Aproximación a la ventaja competitiva com base en los recursos. *Boletín de estudios economicos*, Bilbao, v. 56, n. 172, p. 05-21, abr. 2000.

LE BOTERF, G. L. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. L. *De la Compétence*. Paris: Éditions d'Organisation, 1995.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PENROSE, E. *The theory of the grow of the firm*. London: Basil Blackwell, 1959.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Bussiness Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May - June 1990.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. São Paulo: Campus, 1990.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva da gestão de pessoas. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27., Atibaia, 2003. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2003. 1CD-ROM.

SANDBERG, J. *Human competence at work*. Gotebork: BAS, 1994.

SHONK, J. *Team-based organizations: developing a successful team environment*. Burr Ridge, III: Irwin Professional Publishing, 1993.

SILVA, S. M.; FLEÜRY, M. T. L. *A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: o caso da telefonia celular de 3 geração (3G)*. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27., Atibaia, 2003. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. *Competence at work*. Boston: John Wiley, 1993.

TARTUCE, G. L. B. P. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 25, n. 87, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 22 abril 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G. Y.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Oxford, v. 18, p. 509-533, March, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

WEICK, K. The collapse of sensemaking in organization: the mann gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Oxford, v. 5, p. 171-180, Abr-Jun, 1984.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.