

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO**

JOÃO LUIZ DE ALMEIDA TORTORELLI

**ANÁLISE DO DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIAS
NO BANCO DELTA**

Porto Alegre

2006

João Luiz de Almeida Tortorelli

**ANÁLISE DO DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIAS
NO BANCO DELTA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós
Graduação em Gestão de Pessoas como
requisito para obtenção do título de
especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Roberto Ruas

Porto Alegre

2006

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha esposa Anália Luisa Torres
Tortorelli e meu filho Fernando Torres Tortorelli por
toda compreensão e auxílio para que eu pudesse
desenvolver mais este estudo.*

"Quem pára de aprender é velho, aos vinte ou aos oitenta anos. Quem continua aprendendo é jovem. A melhor coisa da vida é manter a mente jovem".

Henry Ford

RESUMO

O modelo de gestão por competências vem sendo aplicado nas organizações como alternativa à criação de diferenciais competitivos. Apesar de não ser assunto novo e ele ser extremamente debatido no Brasil, ainda encontra-se dissonâncias quanto sua efetiva aplicação e resultados práticos. O cenário competitivo contemporâneo e a urgência das organizações no desenvolvimento da habilidade de proporcionar o desdobramento eficaz de suas competências em nível organizacional, funcional e individual ainda apresentam-se como um desafio. Esse projeto se propõe a lançar reflexões a cerca da noção e do conceito de desdobramento de competências a partir de correntes teóricas, contextualizadas no Banco Delta que é um dos maiores entre os grupos financeiros privados de capital nacional. Sua presença se dá em 13.768 pontos de atendimento, entre estes 908 são agências bancárias distribuídas estrategicamente por todo território brasileiro. Para tanto, investiga-se a percepção de nove colaboradores, entre eles um gestor executivo, seis gestores de média gerencia de agências, um gestor de atendimento de agência e um *staff* de diretoria através da análise qualitativa dos dados, à luz do referencial teórico utilizado no estudo. Busca-se na pesquisa, que utilizou um questionário estruturado com itens a serem respondidos por meio de uma escala Likert, conhecer o grau de conhecimento e prática dos colaboradores sobre as competências da organização e seu desdobramento nos três níveis. As conclusões apontam para a necessidade do alinhamento conceitual dos gestores da organização sobre os três níveis de competências e, principalmente, sobre a questão de enriquecer o desdobramento. Com essa estratégia o Banco Delta poderá usufruir dessa vantagem competitiva.

Palavras-chave:

Gestão – competência - desdobramento

ABSTRACT

The management model by competent has been used in the organizations as an alternative to the creation competitive differentiates. Although it isn't a new topic and it's extremely discussed in Brazil, it still finds dissonance regard its effect application and practical results. The competitive contemporary scenery and the urgency of the organizations on the development of ability to provide an efficient unfolding in its competence in organizational, functional and individual level it's still represented as a challenge. This project aims to release reflexions about the notion and concept of competence unfolding from theoretical chains, contextualized at Banco Delta which is one of the biggest among the financial private groups of national capital. Its presence is found in 13.783 attendance banks, among these 908 are bank agencies strategically distributed in all Brazilian territory. So it is investigated the perception of nine collaborators. Among them one executive manager, six middle agencies managers, one attendance manager and one management staff through dates qualitative analyses by the theoretical reference used in the study. The research aims by using a structured questionnaire with items to be answered by a Likert scale to know the level of knowledge and practice of the collaborators about the organization competence and its unfolding in the three levels. The conclusion leads to necessity of conceptual alignment of the organization managers on the three competence levels and mainly about the matter of enrich the unfolding. Using this strategy Banco Delta could make good use of the competitive advantage.

Key-Words:

Management – competence -unfolding

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Quadro 1-As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos..... | 9 |
| Quadro 2 - <i>Core competences</i> do Banco Delta. | 11 |
| Quadro 3 - As diferenças entre Poder e Liderança..... | 18 |
| Quadro 4 - Sujeito da pesquisa..... | 24 |
| Quadro 5 - Resultados da pesquisa sobre o conhecimento das Competências organizacionais e individuais | 26 |
| Quadro 6 - Resultados da pesquisa de necessidades dos Gerentes Gerais. | 26 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 2 ALINHAMENTO DE COMPETÊNCIAS A RESULTADOS NO BANCO DELTA | 9 |
| 3 CONTEXTUALIZANDO O DESAFIO DA GESTÃO EFICAZ ADERENTE À ESTRATÉGIA | 16 |
| 4 A EFICÁCIA NA HABILIDADE DE LIDERAR..... | 17 |
| 5 A ADMINISTRAÇÃO DO CONHECIMENTO | 19 |
| 6 QUESTÃO BÁSICA DA PESQUISA..... | 22 |
| 7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 24 |
| 7.1 O MÉTODO DA PESQUISA | 24 |
| 7.2 O SUJEITO DA PESQUISA..... | 24 |
| 7.3 A COLETA DE EVIDÊNCIAS..... | 25 |
| 7.4 A ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS | 25 |
| 8 RESULTADOS | 26 |
| 8.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 26 |
| 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 30 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 32 |

1 INTRODUÇÃO

As competências são formadas por grupo de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupo de recursos (competências essenciais). O modelo de gestão por competências e seu desdobramento nas organizações é uma estratégia que busca a diferenciação das organizações em seus mercados; entretanto assumir que o desdobramento de competências nas dimensões: organizacional, grupal e individual é um assunto da empresa toda e não apenas da área de RH, parece novo e muito desafiador, envolvendo um novo ciclo de aprendizagem coletiva.

Não há dúvidas de que o mais relevante na construção da noção de competência, e seu desdobramento nas organizações, é a crescente instabilidade econômica e baixa previsibilidade sobre demandas de clientes e exigências do mercado; especialmente no setor financeiro onde o foco é cada vez mais direcionado para os resultados e para as responsabilidades do que para a tarefa. Nesse contexto, a organização, as áreas e os colaboradores além de saber fazer devem apresentar a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar a situações customizadas. Conforme Ruas (2005), resumidamente, toda competência fundamenta-se em um conjunto de capacidades e principalmente no saber mobilizar essas capacidades no contexto organizacional e de mercado. As capacidades são observadas através do conhecimento adquirido, da habilidade de conversão e da atitude de aplicação. Complementarmente Le Boterf (1998) sintetiza que a competência se apresenta como resultado do cruzamento de três dimensões: o sujeito, sua situação profissional e a situação de formação.

Na tentativa de oferecer respostas para uma empresa que busca a excelência de seus resultados através de processos e pessoas, tendo como ponto de destaque na estratégia organizacional o desdobramento de suas competências essenciais entre as 950 agências bancárias e inúmeras áreas corporativas que dão suporte aos 25.000 recursos humanos, apresentamos uma breve análise sobre um jovem banco de capital nacional com 82 anos de existência e sucesso, procurando dar luz às futuras necessidades que o mercado globalizado estará exigindo de seus integrantes, entre eles o Banco Delta.

2 ALINHAMENTO DE COMPETÊNCIAS A RESULTADOS NO BANCO DELTA

Inicialmente procuramos definir competências e suas diferenciações de qualificação; isso porque comumente confundem-se as definições. O termo qualificação surgiu nos anos 1960 a 1990 pela característica do contexto econômico naquele momento. Já nos anos 1990, o conceito de competência vem de outro contexto econômico.

| Qualificação | Competência |
|---|--|
| Relativa estabilidade da atividade econômica | Baixa previsibilidade de negócios e atividades |
| Concorrência localizada | Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência |
| Lógica predominante: indústria (padrões) | Lógica predominante: serviços (eventos) |
| Emprego formal e forte base sindical | Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos |
| Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas | Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade |
| Foco no processo | Foco nos resultados |
| Baixa aprendizagem | Alta aprendizagem |

Quadro 1-As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.

Fonte:(RUAS, 2005, p. 37).

Na análise do quadro acima se identifica que no atual contexto econômico o conceito de evento tem lugar de destaque por tratar uma forma de imprevisto.

“Não parte dos acasos que ocorrem no interior dos sistemas de produção, mas dos novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam a atividade de inovação. Trata-se, por exemplo, de novos usos em potencial dos produtos, de novas expectativas da clientela. (...) O evento significa que a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar num posto de trabalho” (ZARIFIAN, 2001, p.42).

Ampliando a visão de competência sabemos definir que é possível pensar em competência sob pelo menos duas formas, a coletiva e individual. Através dessas duas dimensões, a noção de competência, quando aplicada de forma formal na organização,

transitará nos três níveis da empresa: organizacional, funcional ou de área e individual. No âmbito organizacional ela aparece como dimensão coletiva e, no plano das áreas ou macroprocessos da empresa, aparece na dimensão coletiva e individual.

“Na instância corporativa e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica” (RUAS, 2005, p.43); que sob o conceito de *core competence* exploram um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em agregar um diferencial essencial para a competitividade da empresa. É a principal referência da noção de competência no âmbito organizacional (PRAHALAD; HAMEL, 1990). No Banco Delta são elas:

Visão:

- a) resultado: fazer do negócio de varejo o “colchão” do banco, com resultados relevantes, estáveis, previsíveis e crescentes;
- b) mercado: alcançar uma posição de liderança no mercado brasileiro – entre os dois maiores bancos de varejo do país;
- c) organizacional: cultura voltada para o desempenho, tornando o banco *benchmark* em retorno, eficiência e qualidade.

Missão: Contribuir ativamente, como instituição financeira, para o desenvolvimento econômico do país, atendendo de forma equilibrada às expectativas, às necessidades e aos interesses de clientes, funcionários e acionistas.

Intenção Estratégica: Garantir o resultado projetado através do crescimento da base de clientes em alto relacionamento; ganho de *market share*; captação de passivos; aplicação de ativos e gestão de custos.

Competências essenciais



Quadro 2 - Core competences do Banco Delta.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do planejamento estratégico da empresa.

No desdobramento das competências organizacionais para todas as áreas e pessoas da empresa entende-se que cada área da empresa apropriaria as competências organizacionais de forma relativa, segundo a aderência entre, sua missão e especificidade e a relevância de sua participação na competência estratégica.

Segundo definição em Prahalad e Hamel (1995) para constituir uma *core competence*, uma competência organizacional deve estabelecer três critérios de validação:

- a) deve contribuir decisivamente para o valor agregado dos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa;
- b) deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos;
- c) deve ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por maior tempo.

O desdobramento das competências organizacionais na dimensão intermediária dos macroprocessos da empresa, definidas como competências de grupos, aparecem como

intermediárias entre as competências organizacionais e as competências individuais. As competências funcionais são associadas ao exercício das principais funções coletivas da empresa. Como são atribuições específicas a grupos, existe, aqui, a ligação com responsabilidades funcionais. Enfim, as competências funcionais aparecem como uma das instâncias mais adequadas para a avaliação da aderência da noção estratégica de competência organizacional às práticas de trabalho de cada uma das áreas.

Por fim, abordamos o desdobramento das competências até o nível individual, onde inclui-se as competências gerenciais que farão a aplicação das competências organizacionais e das competências funcionais conforme proposta estratégica. A abordagem de competências individuais não se dá no estado de formação educacional ou profissional, tampouco num conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas; é sim, a mobilização e a aplicação de capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação (LE BOTERF, 1995).

A abordagem competência é assim resumida por Ruas (2005, p.50):

- a) busca conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes e é ágil nas respostas aos seus *feedbacks* e necessidades;
- b) associa a visão e a estratégia da empresa às situações e problemas gerenciais em que atua;
- c) monitora e avalia as atividades e ações de sua área a partir de padrões e indicadores que adotem medidas de correção e avaliação quando necessárias;
- d) atua de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia.

Contextualizando o enriquecimento das competências do gestor do Banco Delta, observa-se intencionalmente a orientação para a busca do desenvolvimento de equipe e resultados na visão de curto, médio e longo prazo aderente ao modelo de gestão *Balanced Scorecard* e ao planejamento estratégico organizacional; vem apoiada numa definição associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Essas competências devem gerar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2000).

Como aliada a esse esforço, destaca-se a constante evolução dos sistemas de medição de desempenho. Baseado na máxima de que “só se pode gerenciar o que se pode medir” a organização tem avançado no desenvolvimento de sistemas cada vez mais completos e sofisticados de medição de desempenho tendo no *Balanced Scorecard* a sua versão mais moderna.

O *Balanced Scorecard* cuja intenção é traduzir a estratégia em ações práticas e definir indicadores capazes de fornecer uma visão completa da performance da empresa e de sua capacidade de geração de valor no futuro, balanceado nas perspectivas de resultado, clientes, processos e pessoas (KAPLAN; NORTON, 1997), é aplicado no Banco Delta e veio da necessidade surgida após a abertura do mercado brasileiro à entrada de capital estrangeiro no início da década de 90, juntamente com a implementação do Plano Real e conseqüentemente estabilização da economia a partir de 1994, quando se iniciou uma grande transformação no mercado financeiro nacional. Grandes instituições financeiras internacionais começaram a operar dentro de nossas fronteiras, as receitas derivadas do chamado “floating” (ganho com a desvalorização diária da moeda) foram gradativamente se reduzindo com a queda da inflação e pequenas e médias instituições financeiras passaram a ser adquiridas pelos grandes conglomerados, acarretando uma consolidação de mercado sem precedentes na história brasileira. A conseqüência imediata desta nova dinâmica mercadológica foi o expressivo aumento da competitividade, levando os bancos brasileiros a diversificarem suas fontes de receitas e reaverem seu posicionamento para melhor identificar oportunidades.

Dentro dessa realidade nacional, o acompanhamento de desempenho das organizações por meio de indicadores puramente financeiros mostrou-se insuficiente para fundamentar a tomada de decisões. A vantagem competitiva passou a estar diretamente ligado ao chamado “ativo intangível” – tido como vetores de desempenho futuro (indicadores de tendências). Alguns exemplos desses indicadores são: satisfação e motivação dos funcionários, desenvolvimento e retenção de talentos, relacionamento com clientes e qualidade de processos internos.

Além disso, o conhecimento e o entendimento dos objetivos da organização e a visualização do papel e da contribuição de cada um dos colaboradores frente à visão de futuro passam a ter importância vital para o sucesso de implementação de suas estratégias.

O Banco Delta, percebendo nesse modelo de gestão uma grande oportunidade de comunicar seus principais objetivos para todos os colaboradores, alinhar as estratégias e demonstrar a importância individual a seu resultado, decidiu implementá-lo a partir de 1999,

buscando: fortalecer o consenso em relação à estratégia, certificar o alinhamento das diversas unidades, comunicar a estratégia para toda a organização, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, explicitar a construção individual, associar os orçamentos anuais aos objetivos de longo prazo e priorizar investimentos.

Sendo assim, e buscando embasar o construto fazendo uma ligação do desdobramento de competências organizacionais para as competências funcionais (áreas e agências), necessariamente precisamos tratar do estudo das pessoas no trabalho, ora na figura do gestor que conduzirá o desdobramento das competências funcionais mobilizadas às competências individuais.

Por observação são três os tipos de comportamentos que têm se mostrados determinantes importantes no desempenho das equipes: produtividade, absenteísmo e rotatividade. A produtividade intimamente relacionada com a qualidade e quantidade de produção por recursos; o absenteísmo – em particular em níveis muito altos – que pode afetar os resultados de maneira negativa com a perda de escala na produção e, ainda, a rotatividade que – em altos índices - aumentam os custos e podem trazer pessoas menos experientes para a organização. Entretanto, também há de se preocupar com a questão da satisfação no trabalho que consiste numa atitude do gestor, por três razões: primeiro, parece haver uma forte ligação entre satisfação e produtividade; segundo, a satisfação demonstra estar negativamente relacionada com o absenteísmo e a rotatividade; por fim, o administrador tem a responsabilidade humanística de oferecer empregos que sejam estimulantes, gratificantes e que proporcionem satisfação (ROBBINS, 2004).

Conforme atesta o estudo de Campion, Papper e Medsker (1996) os componentes básicos para a criação de equipes eficazes podem ser resumidos em quatro categorias gerais: o projeto do trabalho, a composição da equipe, os recursos e outras influências contextuais e as variáveis do processo que refletem o que acontece na equipe. Nesse modelo a expressão eficácia da equipe inclui medidas objetivas da produtividade, da avaliação dos administradores em relação ao desempenho da equipe e das medidas de satisfação de seus membros.

Acredita-se que a mobilização de competências funcionais para as competências individuais se dará de forma sistêmica quando o gestor de área ou agência estiver capacitado em algumas disciplinas dadas como chaves para o entendimento organizacional, entre elas a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas (ROBBINS, 2004).

Com o domínio das disciplinas dadas como chaves o gestor completará a fundamentação para o eficaz desdobramento e mobilização das competências organizacionais, levando-as até ao nível individual.

3 CONTEXTUALIZANDO O DESAFIO DA GESTÃO EFICAZ ADERENTE À ESTRATÉGIA

A atual configuração que o sistema financeiro nacional se apresenta deve-se a um grande processo de transformação que vem se intensificando nas últimas décadas com a transformação da opção de acumulação de capital até então baseado no setor agrário-exportador para uma estrutura produtiva de base urbano-industrial. Conforme Jinkings (1996), com a crescente importância do setor terciário da economia, foram sendo, gradativamente, implementadas modificações no sistema financeiro nacional com objetivo de adequá-lo às necessidades da nova organização industrial e de dinamizar o processo de acumulação capitalista nacional. Com isso, estimulava-se o crescimento do sistema financeiro nacional e tornava-se o trabalho bancário paradigma no sentido de apresentar-se enquanto modernidade das reestruturações e de modos contemporâneos de gestão.

Nesse contexto de grandes oportunidades e de necessidade de diferenciação e excelência, foi preciso visualizar a imagem futura do negócio com dois adjetivos: sensata para ser factível e atraente para despertar interesse.

Apoiado em uma administração profissional, o Banco Delta buscou contar com processos claros e definidos de gestão que garantissem imparcialidade no processo de tomada de decisões, rapidez na implementação de iniciativas e capacidade de reagir com agilidade às mudanças de cenário.

Diante desta realidade, o gestor do Banco Delta ganhou, na ferramenta interna do *Balanced Scorecard*, uma nova maneira de pensar e tomar decisões, numa cultura em que a gestão é participativa e depende do envolvimento de todos. A finalidade desse modelo de gestão é: estimular e fortalecer o consenso em relação à estratégia, certificar o alinhamento das diversas unidades, comunicar a estratégia para toda a organização, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, explicitar a construção individual, associar os orçamentos anuais aos objetivos de longo prazo e priorizar investimentos.

4 A EFICÁCIA NA HABILIDADE DE LIDERAR

Com o modelo de gestão *Balanced Scorecard* definido, chegamos às pessoas que podem formar grupos ou equipes. Então o estudo buscou elucidar que grupos e equipes não são a mesma coisa. O desempenho de um grupo de trabalho consiste apenas no somatório das contribuições individuais dos membros que o compõe. Não existe uma sinergia positiva capaz de criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das entradas. Em se tratando de equipe de trabalho, encontra-se sinergia positiva por meio de esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior que a soma das entradas individuais (ROBBINS, 2004).

Conhecendo o conceito de grupos e equipes, observamos no estudo que quem mobiliza essas estruturas em direção ao alcance dos objetivos são os líderes que podem surgir no interior de um grupo /equipe ou por indicação formal. Infelizmente muitos líderes não estão preparados para enfrentar a missão de liderança.

“Mesmo os executivos mais capacitados enfrentam problemas com a transição, pois todos aqueles procedimentos de comando-e-controle que foram encorajados a seguir até então se tornaram inapropriados. Não há mais sentido nessas capacitações. Provavelmente 15 por cento dos executivos são líderes naturais. Outros 15 por cento jamais o seriam, pois isso vai contra sua personalidade. E aí sobra um grupo enorme no meio: aqueles para os quais a liderança de equipe não é natural, mas que podem aprender” (CAMINITI, 1995, p.99).

O desafio que a maioria das empresas tem é buscar executivos que desejem torna-se líderes eficazes. Para isso é preciso desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade e compreender o momento exato de intervir. Os líderes eficazes possuem a vocação de equilibrar suas ações entre os momentos em que é necessário intervir e demais momentos em que a equipe deve agir sozinha. Muitas dessas responsabilidades aplicam-se aos administradores em geral; entretanto duas prioridades são centrais para descrever o trabalho de um líder de equipe: administrar as fronteiras externas da equipe e facilitar o processo da equipe (STECKLER; FONDAS, 1995). Essa duas prioridades são subdivididas em quatro papéis específicos: os

líderes de equipe são elementos de ligação com os componentes externos, são solucionadores de problemas, são administradores de conflitos e são treinadores por excelência.

Complementarmente, a liderança deve ser claramente identificada e diferenciada do poder. “Os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos da equipe e o poder é um meio de facilitar as conquistas” (ROBBINS, 2004, p. 158). As diferenças são tênues, entre elas, e apresentadas assim:

| Poder | Liderança |
|--|---|
| O poder não requer compatibilidade de objetivos. | A liderança requer algum grau de envolvimento entre os objetivos do líder e os objetivos dos que estão sendo liderados. |
| O poder amplia o foco nas táticas de conquista de submissão. | O líder equilibra as necessidades de intervir e delegar por responsabilidade. |

Quadro 3 - As diferenças entre Poder e Liderança.

Fonte: ROBBINS, 2004, p. 158

Em sobreposição à visão de líderes que são definidos como pessoas especiais e que definem o caminho, que tomam decisões e que energizam as equipes na visão de mitos, com ênfases em eventos de curto prazo, apresenta-se uma nova visão de liderança nas organizações que aprendem onde os líderes são estimulados a ser projetistas, regentes e professores. Sua ênfase está em construir organizações onde as pessoas expandam suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, são responsáveis pela aprendizagem continuada. Seu papel de projetista é essencial para o sucesso da organização, apesar de suas funções raramente ser visíveis, pois agem nos bastidores. Projetar é uma ciência integradora, porque projetar significa fazer algo funcionar na prática. Já, seu papel como regente está em ter a visão da organização como um veículo de aprendizagem e mudanças na sociedade, ou seja, passar a ser o administrador da visão. Por fim, no papel de professor os líderes podem ajudar as pessoas a concretizar uma visão de realidade e não uma fonte de limitação (SENGE, 2005).

5 A ADMINISTRAÇÃO DO CONHECIMENTO

Geralmente somos treinados para sermos leais aos cargos que ocupamos, tanto que, normalmente, quando somos questionados sobre o que fazemos para viver a maioria de nós descreve as tarefas que executamos no dia-a-dia e não o propósito da empresa onde trabalhamos. Isso provoca, involuntariamente, um pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados da interação de todos os outros cargos. Observa-se, também, que a ilusão de aprender com a experiência ainda é um limitador a ser superado nas organizações. Aprendemos, no passar do tempo, que o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta e observação do resultado; entretanto desprezam-se as conseqüências de nossas atitudes que ocorrem em um futuro distante ou em uma parte longínqua do sistema maior no qual atuamos. Aí está o dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm de encarar: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as conseqüências de nossas decisões mais importantes (SENGE, 2005).

Quando se trás a análise ao nível gerencial identifica-se que o gestor tende a gastar muito tempo lutando pelo seu pedaço, impedindo que qualquer coisa o faça parecer pessoalmente incompetente e fingindo que todos apóiam a estratégia coletiva da equipe. Argyris (1992) definiu que a maioria das equipes gerenciais rompe sob pressão. Quando a equipe enfrenta problemas complexos e embaraçosos o espírito de equipe parece ir para o buraco. Esse processo é definido pelo autor como “incompetência hábil” quando a gerência multiplica a capacidade de impedir o aprendizado, como ato de sua autodefesa; entretanto já se observa um pequeno número de líderes organizacionais reconhecerem que a questão da aprendizagem individual é essencial para a aprendizagem organizacional. Na gerência ou em qualquer nível organizacional, a força ativa é “pessoas”. Se essas pessoas não estiverem suficientemente motivadas para questionar as metas e planos, simplesmente não haverá crescimento ou ganho de produtividade (INAMORI, 1985). O autor enfatiza que para aproveitar o potencial das pessoas é preciso entender a “mente subconsciente”, a “força de vontade” e o “desejo sincero de servir ao mundo”.

Ao desvendar a questão, Peter Senge (2005) apresenta ser necessário lembrar que embarcar num caminho de crescimento pessoal é uma questão de escolha e que ninguém deve

ser forçado a desenvolver seu domínio pessoal, pois o resultado adverso é certamente garantido. Quando as organizações criam programas internos, compulsórios de treinamento em crescimento pessoal, esses programas provavelmente se tornam a maneira mais garantida de impedir a verdadeira disseminação do compromisso com o domínio pessoal por bater de frente com a liberdade de escolha. Como alternativa, a sugestão é que os líderes trabalhem incansavelmente a criação de um clima que favoreça a equipe criar visões, onde o compromisso com a verdade impere e onde se espere o questionamento do *status quo*. Esse clima fortalecerá a idéia do crescimento pessoal e proporcionará um treinamento no trabalho aos colaboradores, tornando-se uma organização comprometida com o crescimento pessoal de seus colaboradores, logo uma organização que aprende.

Complementa-se o conceito com a proposta de Fleury e Fleury (2000) onde as definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudança que ocorrem no mundo. Já na visão de Lyles (1999) existem dois tipos de aprendizagem: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Entretanto Nonaka e Takeuchi (1984) apresentam na teoria da espiral do conhecimento um sistema que busca levar ao enriquecimento das competências da equipe, mais no detalhe. O modo de combinação possibilita a colocação do conhecimento recém criado junto ao conhecimento já existente, o que resulta num novo processo; assim inter-relacionado:

- a) socialização: de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- b) externalização: de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- c) combinação: de conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- d) internalização: de conhecimento explícito em conhecimento tácito;

Em recente entrevista à Gazeta Mercantil (jornal especializado em finanças e economia), Dieter Kelber traz luz à questão do desenvolvimento do capital humano contemporâneo:

“Difícilmente alguém deixou de ouvir ou ler que o capital humano é fator decisivo no sucesso das empresas. Também é vox populi a necessidade constante do aumento da produtividade para garantir a existência de lucros para novos investimentos. Assim seria de esperar que as organizações investissem maciçamente na implementação de novas tecnologias e nas pessoas. (...) é indispensável que as empresas invistam mais recursos e tempo no seu desenvolvimento, tanto com ações de treinamento contínuo como com mentoring e coaching” (KELBER, 2006, p. A3).

O consultor levanta a questão do incentivo que as organizações deveriam fazer para estimular seu quadro de colaboradores desenvolverem-se na mesma velocidade que a tecnologia avança e é aplicada no mercado. Entretanto, o que se observa é que as empresas estão optando por exigir dos colaboradores o patrocínio de seu autodesenvolvimento provocando uma grande assimetria entre o que as empresas precisam e o que seus talentos buscam.

Afirma, ainda, que os indivíduos ao usarem seus próprios recursos estão optando por investir em outras áreas, buscando um cenário mais amplo de oportunidades. Com isso, as empresas além de não diminuir suas despesas de forma significativas, já que a rotatividade de pessoas aumentou, tiveram afetado a produtividade esperada com a implantação de modernas tecnologias.

Essa questão remete-nos à idéia do senso de urgência que impera no contexto atual. A falta da aplicação efetiva de uma estratégia organizacional que busque maximizar nos colaboradores o conhecimento empírico (explícito) contextualizado com o conhecimento acadêmico (tácito) faz com que a capacidade produtiva de uma operação rode numa velocidade muito abaixo da que poderia estar rodando.

6 QUESTÃO BÁSICA DA PESQUISA

O problema levantado para a pesquisa foi identificar e analisar as competências organizacionais do Banco Delta e seu efetivo desdobramento entre os demais níveis; funcional e individual. A preocupação recorrente sempre esteve na busca de entender como os gestores de agências recebem e desenvolvem a gestão de competências, considerando esse desdobramento de forma que a organização possa, através de uma única linha estratégica, obter seus resultados desejados, oportunizando maior geração de empregos no mercado de trabalho, maior arrecadação de impostos ao governo e maior retorno financeiro aos acionistas do empreendimento. Para dar rumo ao estudo, seguimos a ordem de análise abaixo:

- a) avaliando a aderência coletiva sobre as competências organizacionais;
- b) avaliando a aderência das competências essenciais no cargo de Gerente Geral;
- c) identificando onde os Gerentes Gerais devem melhorar;
- d) propondo direção à execução de gestão por competências alinhando os três níveis.

Com o objetivo de pesquisa fomos buscar saber qual o grau de aderência dos entrevistados sobre questões básicas inerentes à organização e ao cargo de Gerente Geral, tais como o conhecimento das competências organizacionais (*core competences*) e competências individuais requeridas aos gestores de agências pelo Banco Delta. Essas questões tornam-se básicas para o efetivo entendimento da importância estratégica que o desdobramento de competências e seus ganhos agregados representam nas empresas. O resultado apurado na pesquisa endossa nossa preocupação com o tema do estudo de caso.

A pesquisa mostra que uma pequena parcela dos entrevistados domina as efetivas competências organizacionais: 22,0%. Essa pouca aderência pode apresentar alguns vieses, não desejáveis, no desdobramento das competências organizacionais para os níveis funcionais e individuais; possivelmente trazendo impactos na adequada condução do planejamento estratégico do Banco Delta. Entretanto, as competências que os gestores, Gerentes Gerais, devem apresentar já são mais bem trabalhadas no meio, com conhecimento efetivo de 67,0% do público entrevistado. Já, nas necessidades de melhorias que os gestores devem trabalhar, a apuração foi de: 22,0% em visão sistêmica da organização, 67,0% em visão estratégica da operação e 67,0% em gestão de pessoas. Contextualizando os dados acima com dados do

mercado buscamos em Diniz (2006) o resultado de uma recente pesquisa da consultoria de gestão de estratégia *Symnetics Business Transformation* com 107 empresas brasileiras onde se apurou que apenas 53% dos gerentes conhecem os objetivos definidos pelos presidentes e acionistas, significando que quase metade deles precisa bater meta sem saber exatamente o porquê. “Os gerentes são obrigados a dar respostas estratégicas sem ter conhecimento suficiente sobre o negócio”, definiu o diretor da *Symnetics* Reinaldo Manzini; ainda, “eles não tem assento nas reuniões estratégicas e, muitas vezes, desconhecem a relação do seu trabalho com o todo”.

Cumpre-nos reforçar que a questão levantada não tem o propósito de criticar, já que é estudo de um assunto ainda em construção.

Pela importância do tema pesquisado e pela premente necessidade de maiores estudos sobre o assunto, este artigo busca apresentar breve análise de caráter teórico e um estudo sugestivo à aplicação prática do desdobramento de competências no Banco Delta na expectativa que contribua com a fundamentação do conceito.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

7.1 O MÉTODO DA PESQUISA

Em se tratando de um estudo cujo objetivo é avaliar um determinado processo dentro de uma única empresa, bem como os sujeitos desse processo, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia preferida quando se colocam interrogativas do tipo “como” e “por que”. Do ponto de vista de Roesch (1999), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita o conhecimento, detalhado, de uma realidade ou de um fenômeno social, sendo conduzido analiticamente e, com frequência, baseado em várias fontes de dados.

7.2 O SUJEITO DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa constituíram-se de bancários, atualmente colaboradores do Banco Delta, funcionários de agências nas funções de Gerente Geral ou Gerente de Atendimento e de área executiva nas funções de Diretor Executivo e *Staff* da diretoria, todos lotados em Porto Alegre. Os sujeitos foram escolhidos aleatoriamente, consideradas características como tempo de serviço nesta empresa, condição de maturidade na função atual (sênior: > 1 ano na função / júnior: < 1 ano na função), escolaridade e sexo.

| Identificação | Tempo de Empresa | Maturidade | Escolaridade | Sexo |
|----------------|------------------|------------|---------------------|------|
| Entrevistado 1 | 5 anos | Sênior | Pós-Graduação | M |
| Entrevistado 2 | 8 anos | Sênior | Pós-Graduação | F |
| Entrevistado 3 | 20 anos | Sênior | Superior Completo | M |
| Entrevistado 4 | 26 anos | Sênior | Superior Incompleto | M |
| Entrevistado 5 | 15 anos | Sênior | Superior Incompleto | F |
| Entrevistado 6 | 10 anos | Júnior | Pós-Graduação | M |
| Entrevistado 7 | 15 anos | Sênior | Superior Completo | F |
| Entrevistado 8 | 26 anos | Sênior | Pós-Graduação | M |
| Entrevistado 9 | 14 anos | Júnior | Pós-Graduação | F |

Quadro 4 - Sujeito da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

7.3 A COLETA DE EVIDÊNCIAS

A coleta de evidências baseou-se em entrevistas simples, individuais e focadas, análise documental e em observação participante.

- a) entrevistas simples, individuais e focadas: Assume a característica de que o respondente foi entrevistado num curto período de tempo, aproximadamente 30 minutos, e que, apesar das perguntas já estarem pré-definidas, as entrevistas mantiveram um caráter de conversa informal. As entrevistas foram realizadas no período de abril a maio de 2006;
- b) análise documental: A pesquisa documental foi realizada através de subsídios disponibilizados pelo Banco Delta; entre eles: 1) a definição institucional de competências e resultados, 2) as competências essenciais requeridas para o exercício da função de Gerente Geral;
- c) observação participante: Enfatiza que a participação de quem faz a pesquisa e conduziu o estudo não é um observador passivo; visto que atualmente estou funcionário da instituição pesquisada, desempenhando função de Gerente Geral e exercendo a responsabilidade sobre decisões-chave na unidade de lotação.

7.4 A ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

A análise das evidências tem por objetivo priorizar o entendimento qualitativo dos respondentes sobre as questões levantadas. Para isso, tomou-se como material de trabalho as pesquisas individuais, contextualizando-se os resultados com as definições organizacionais sobre as questões através de documentos disponibilizados.

Nas pesquisas individuais efetuou-se um sistema de análise seguindo os seguintes passos:

- a) leitura do material recolhido;
- b) elaboração de escalas sobre as informações individuais mensuradas com objetivos institucionais;
- c) interpretação das afirmativas dos sujeitos com as demais fontes de dados.

8 RESULTADOS

| Respostas da Questão | Cada uma das questões referiu-se ao conhecimento das Competências organizacionais e individuais requeridas pelo Banco Delta: | Desconhece | Conhece Parcialmente | Conhece Totalmente |
|----------------------|--|------------|----------------------|--------------------|
| 1) | Conhecimento das Competências Organizacionais. | 33,0% | 45,0% | 22,0% |
| 2) | Conhecimento das Competências Individuais na função de Gerente Geral. | 22,0% | 11,0% | 67,0% |

Quadro 5 - Resultados da pesquisa sobre o conhecimento das Competências organizacionais e individuais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

| Respostas da Questão 3) | A questão referiu-se a sugestão de onde os gestores – Gerentes Gerais – do Banco Delta devem melhorar: | Não Reconhece | Reconhece Parcialmente | Reconhece Totalmente |
|-------------------------|--|---------------|------------------------|----------------------|
| a- | Visão sistêmica da organização. | 67,0% | 11,0% | 22,0% |
| b- | Visão estratégica da operação. | 33,0% | 0,0% | 67,0% |
| c- | Gestão de Pessoas. | 11,0% | 22,0% | 67,0% |

Quadro 6 - Resultados da pesquisa de necessidades dos Gerentes Gerais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados traz luz à questão principal desse estudo; ou seja, as competências organizacionais do Banco Delta não são fluentes aos Gerentes Gerais. Observa-se que na visão organizacional, o investimento na Gestão de Competências busca alinhar as práticas de gerenciamento de pessoas à visão do negócio, para maior foco e eficácia dos investimentos. Definidas as Competências essenciais do negócio – o que precisa ser sustentado para garantir o diferencial competitivo da empresa – o investimento se desloca para quem assegurará o patamar de excelência – as pessoas (Documento interno da empresa).

Entretanto, a pesquisa mostrou que a intenção ainda não é um fato. As perguntas no ambiente operacional são de como poderá se obter esse diferencial de mercado sem o domínio dessa ferramenta básica; como as competências organizacionais se desdobrarão na empresa? A lacuna que a falta desse conhecimento sistêmico deixa, fica evidenciada quando observamos que 67,0% dos respondentes afirmam ser um item que não tem prioridade em ser trabalhado para melhorias. A visão microeconômica fica muito clara nesse nível hierárquico; sendo que suas necessidades de melhorias imediatas, levantadas na pesquisa, são a visão estratégica da operação (resultado) e a gestão de pessoas (processos). Isso nos conduz a um sentimento coletivo de forte pressão da empresa em resultados de curto prazo, tanto que as competências individuais requeridas para a função de Gerente Geral têm domínio de conhecimento de 67,0% dos respondentes, apesar de nem todos praticarem; contrapondo-se ao baixo conhecimento das competências organizacionais da amostra: 22,0% (visão de médio e longo prazo).

Em análise documental observamos que existe um grande interesse da organização em estimular o encadeamento das competências nos três níveis; entretanto o ciclo identificado parece partir das competências individuais para as funcionais. Já no conceito de competências específicas adotada pelo Banco Delta para a função de Gerente Geral traz por definição as características pessoais que agregam expressivo valor ao resultado do negócio; entre eles a ambição pela realização, o domínio técnico, a formação e inspiração de equipes, a gestão do resultado e a gestão do negócio. Essa abordagem estratégica é defendida pelo professor de Recursos Humanos da Universidade de Grenoble na França, Didier Retour (2005) que, em palestra na Escola de Administração da UFRGS, afirmou:

“Todas as competências são necessárias. Após um período em que o foco era determinar as competências dos cargos, hoje as atenções se voltam para os indivíduos. Outra questão importante refere-se às competências coletivas, ainda sub-exploradas. Essa postura contribuirá para definir as competências estratégicas de uma organização”.

Por comprovação científica o professor Didier Retour defende que a partir do gerenciamento do desenvolvimento das competências individuais conseguiremos administrar e desenvolver as competências coletivas e fazer das competências estratégicas uma forte vantagem competitiva da empresa. Sugere que:

- a) para trabalhar competências individuais na equipe, precisa-se conhecer as competências requeridas; competências mobilizadoras; competências definidas e competências individuais;
- b) para trabalhar competências coletivas da equipe, precisa-se conhecer o capital de competências individuais; composição da equipe; grau de relações afetivas entre integrantes; a natureza das relações formais; o grau de relações informais; o grau de cooperação dos membros da equipe; o estilo de gerenciamento da administração e a coerência na utilização das ferramentas de Gestão de Pessoas / RH;
- c) para obter a competência estratégica na organização, precisa-se conhecer os recursos financeiros, materiais e humanos definidos para o desenvolvimento no nível individual; capacidades e competências definidas para um departamento; as competências inter-serviços e as competências chaves, em sintonia com demandas do mercado, que estão na visão de médio e longo prazo na organização.

Na busca de um olhar questionador dessa tese, fomos buscar a teoria que segue abaixo, na qual encontramos a noção de competências, quando adotada de maneira formal nas organizações, transitando nas três instâncias da empresa, a partir das competências organizacionais (RUAS, 2005).

Na instância corporativa e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos fundamentos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Essa competência passou a ser mais bem trabalhada a partir do conceito de *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990) que defende a idéia de que um planejamento estratégico não pode prescindir da análise das capacidades internas à organização, sendo que essas diferenças devem constituir a base da ação estratégica externa. Ainda nesse contexto, entendemos que as competências organizacionais, *core competences*, devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa; apesar de que essa apropriação ocorra de forma desigual na medida em que certas competências têm mais importância para determinadas funções da organização do que outras.

Evoluindo com o desdobramento das competências organizacionais para as competências funcionais continuamos tratando de competências coletivas. Essas competências estão ligadas ao exercício das principais funções coletivas da organização, ou

seja, no espaço intermediário do processo; em nosso caso as áreas administrativas, executivas e agências do Banco Delta; sempre regidas e propagadas por suas lideranças.

Prosseguindo com o desdobramento, abordamos as competências individuais, as quais incluem competências gerenciais. Essa competência representa a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica; podendo-se entender a busca e decodificação, por parte do gerente, das competências organizacionais e funcionais traduzidas no planejamento estratégico da empresa (área ou agência) e disseminadas no corpo da equipe, através de comunicação eficaz, *coaching*, *feedback* e monitoração de resultados qualitativos e quantitativos através de contratos de metas semestrais.

Nesse enfoque, buscamos apresentar orientação de como propiciar o desdobramento das competências no Banco Delta sob o enfoque que julgamos muito mais apropriados ao contexto atual, atendendo a visão, missão e objetivos estratégicos e, com isso, fazendo as competências organizacionais básicas e seletivas (*core competences*) desdobrarem-se em competências funcionais e essas se desdobrarem em competências individuais.

De grande relevância será entender que todas as competências são fundamentadas em um conjunto de capacidades que por sua vez são fundamentadas em um conjunto inter-relacionado de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas ao contexto do negócio através de ferramentas de inteligências competitivas e convertidas em valor agregado ou resultados esperados (financeiro, *market share*...).

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das entrevistas, das fontes documentais e da observação participante, realizadas no Banco Delta, foi possível observar, através do estudo feito a partir de amostras coletadas em agências de Porto Alegre, que há um sentimento de que a empresa ainda carece de um melhor alinhamento de suas orientações estratégicas no que concerne ao desdobramento das competências organizacionais. Essa situação mostrou que um certo senso de urgência permanente na execução de objetivos pode intensificar o afastamento dos objetivos táticos (áreas, agências, pessoas) em relação aos objetivos estratégicos (organização). Essa observação além de endossar o resultado da entrevista, comprova que a definição do conhecimento estratégico da empresa não está chegando, via desdobramento, até o nível individual, fato que faz as *core competences* serem sub-exploradas como vantagem competitiva, reduzindo de forma significativa o ganho em escala da organização frente a concorrência. Diniz (2006) justifica que esse evento deve estar motivado pela pressão vinda dos chefes que vêm aumentando porque nunca se exigiu tanto resultado em tão pouco tempo. Por outro lado, o gerente hoje, não responde apenas pela operação, mas pela gestão e desenvolvimento do time e é cobrado por isso.

Os sujeitos respondentes da entrevista reconhecem a atual carência apresentada; entretanto entendem que as recentes mudanças ocorridas na empresa visam o alinhamento de competências e a completa mutação de um banco para um novo banco. Atesta-se que muito tem sido feito, principalmente ao nível de comunicação direta, para aproximar a estratégia organizacional de toda base de colaboradores do banco; entretanto sinaliza-se que algumas ferramentas poderiam estar sendo mais bem utilizadas, tais como ações de treinamentos presenciais ou *e-learning* com vistas ao desenvolvimento da visão estratégica concomitante ao desenvolvimento tático, ou seja, da entrega de resultados de curto prazo.

O estudo buscou com muita intensidade ser pragmático, contemporâneo e aplicável, através da inter-relação das abordagens. Como sugestão prática do estudo definimos o modelo mais apropriado para o desdobramento e mobilização das competências no Banco Delta, nos três níveis, o que parte das competências organizacionais mobilizadas às competências funcionais que, por sua vez são mobilizadas às competências individuais.

Para fazer esse movimento acontecer é essencial que as competências organizacionais sejam mais bem trabalhadas e orientadas por líderes hierárquicos de primeiro nível em esforço conjunto com a área de controladoria, comunicação interna e gestão de pessoas (através de treinamentos). Esse entendimento tem de passar a ser básico no desenvolvimento do plano de metas das unidades, que por sua vez, sob gestão hierárquica de média gerência, deverão ser mais bem trabalhados junto aos colaboradores. Assim, de forma prática, fecha-se o ciclo no desdobramento de competências com os indivíduos que, pressupõem-se, atendam aos atributos de seus cargos e funções.

Trouxemos luz à importância do desenvolvimento continuado das capacidades inerentes à atividade, através de conhecimentos, habilidades e atitudes que mobilizadas ao contexto vão gerar o valor agregado desejado no planejamento estratégico da empresa; sendo que o interesse desse desenvolvimento continuado é questão essencial para a empresa e colaborador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. **Enfrentando Defesas Empresariais**, Editora Campus, 1992.
- CAMINITI, S. *What team leaders need to know*, **Fortune**, 20 fev. 1995.
- CAMPION, M. A.; PAPPER, E. M.; MEDSKER, G. J. “*Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension*”, *Personnel Psychology*, 1996.
- DINIZ, D. **A vida dura dos Gerentes**, 97 ed. São Paulo; VOCÊ S/A, 2006.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Atlas, São Paulo, 2000.
- INAMORI, K. *The Perfect Company for Productivity*. Palestra proferida na Casa Western Reserv University, em 05/jun/1985.
- JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário**. São Paulo: Boitempo, 1996.
- KELBER, Dieter. O que é do capital humano? As empresas se eximem de ajudá-lo a se desenvolver. **GAZETA MERANTIL**, São Paulo, p. A3, mai., 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LE BOTERF, G. *De la Competence*. Paris. *Lês Editions d'Organisation*, 1995.
- _____. *De la compétence: essai sur un attacteur étrange*. Paris: *Lês Éditions D'Organizations Quatriéme tirafe*, 1998.
- LYLES, M. A. **Organizational learning and knowledge transfer in international joint ventures**. In: *Conference on knowledge based competition: corporate education and knowledge management*, 1999, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA-USP, 1999.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies creat the dynamics off inovation*. New York: *Oxford University*, 1984.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, v. 68, nº 3, p. 79-91, 1990.
- _____. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- RETOUR, D. **Gestão de Competências – Conceitos Práticos**. Palestra realizada na EA – UFRGS, *didier.retour@iae-grenoble.fr*. Porto Alegre: 2005.

ROBBINS, S. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 7. ed., 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**, In RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. 7 BOFF, L. H. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**, Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 19. ed., 2005.

STECKLER, N.; FONDAS, N. *Building team leader effectiveness: a diagnostic tool*, *Organizational Dynamics*, inverno de 1995, p. 21.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Casos. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.