

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado Acadêmico em Administração – Recursos Humanos

Judith Elba Merlo Ferrán

NOÇÃO DE COMPETÊNCIA: REVISITANDO A PRODUÇÃO CIENTÍFICA  
E A PERSPECTIVA DE CONSULTORES.

Porto Alegre

2010

Judith Elba Merlo Ferran

NOÇÃO DE COMPETÊNCIA: REVISITANDO A PRODUÇÃO CIENTÍFICA  
E A PERSPECTIVA DE CONSULTORES.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Ruas

Porto Alegre

2010

## Folha de aprovação

Ruas,

Acreditaste em mim quando eu duvidava.

Mascarando a tolerância de impaciência,  
desconstruindo para construir, me ajudando a  
desaprender, a questionar e a aproveitar cada  
oportunidade de um novo aprendizado. O mérito  
é teu.

## AGRADECIMENTOS

Roberto Ruas: porque tornaste esta conquista possível.

À Cristina Saboya: porque sem tua escuta imparcial e tua compreensão amorosa eu teria me boicotado e desistido.

À Francielle Molon: porque foste parceira de discussões que deram corpo a este trabalho. Tua simplicidade de ideias, tua postura humilde e tua paciente inteligência me deram um suporte e me incentivaram de tal maneira que não saberia quantificar.

Mami y Juli: porque me aguantaron y me hicieron creer que admiraban esta caminada. Las amo.

Aos professores: cada um a sua maneira, me tornou uma pessoa melhor.

Aos amigos: reclamaram de saudades, mas não deixaram de me incentivar, nem mesmo quando tiveram que aguentar meus arrebatos arrogantes de intelectualidade.

Muito obrigada!

## **RESUMO**

O estudo a seguir revisitar a produção científica e a percepção de consultores sobre noção de competências. Para isso, divide-se em três momentos. Primeiramente, uma revisão bibliográfica no período de 2000 a 2008 em quatro dos principais periódicos nacionais. Nessa etapa, busca entender como os autores se apropriam da noção. Aliada a esse suporte teórico-empírico está a segunda etapa: uma investigação junto a consultores que somam mais de cem aplicações da noção de competências em ambientes variados. A intenção da análise das entrevistas é entender que noção os consultores disseminam nas organizações. A tentativa de relação entre ambas é inevitável e compõe o último processo deste estudo. Acaba por demonstrar que se na produção acadêmica a heterogeneidade ocorre na noção; na aplicação, a diversidade se encontra nos modelos.

Palavras chave: competências, aplicação da noção de competências, competências organizacionais, competências individuais.

## RESÚMEN

El estudio que sigue busca revisar la producción científica y la percepción de consultores sobre el concepto de competências. Para eso, se divide en tres momentos. Primero, una revisión bibliográfica en el período de 2000 a 2008 en cuatro de las principales revistas científicas brasileñas. En esa etapa, busca entender como los autores se apropian del concepto. Aliada a ese soporte teórico-empírico está la segunda etapa: una investigación junto a consultores que suman más de cien aplicaciones del concepto de competencias en ambientes variados. La intención del análisis de las entrevistas es entender que concepto los consultores diseminan en las organizaciones. El intento de relación entre ambas es inevitable y compone el último proceso de este estudio. Acaba por demostrar que si en la producción académica la heterogeneidad ocurre en el concepto, en la aplicación, la diversidad está en los modelos.

Palabras clave: competencias, aplicación del concepto de competencias, competencias organizacionales, competencias individuales.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das publicações pré-selecionadas relacionadas ao conceito de competência - por fonte de publicação .....	25
Tabela 2 - Distribuição das publicações relacionadas ao conceito de competência após a sistematização dos dados - por fonte de publicação .....	25
Tabela 3 - Distribuição das publicações da fase experimental por fonte de publicação .....	27
Tabela 4 - Configuração da Noção de Competências adotadas nos artigos.....	29
Tabela 5 - Artigos pré-selecionados para sistematização de dados.....	35
Tabela 6 - Relação de entrevistados e suas características.....	36
Tabela 7 - Distribuição dos artigos da fase experimental mantidos para análise. ....	37
Tabela 8 - Artigos mantidos para análise e sua distribuição. ....	60
Tabela 9 - Artigos pré-selecionados para sistematização de dados.....	61
Tabela 10 - Artigos que passam para análise distribuídos por ano e fonte. ....	77
Tabela 11 - Distribuição das publicações relacionadas ao conceito de competência após análise - por fonte de publicação. ....	77
Tabela 12 - Configuração da Noção de Competências adotadas nos artigos.....	107
Tabela 13 - Relação dos resultados da etapa empírica.....	118
Tabela 14 - subcategorias da noção de competências.....	119



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 NOÇÃO DE COMPETÊNCIA .....	13
2.1.1 Noção de competência na dimensão organizacional (CO) .....	13
2.1.2 Noção de competência na dimensão individual (CI) .....	16
2.1.3 Gestão por Competências: a aplicação (GC).....	18
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>23</b>
3.1 ETAPAS DA PESQUISA.....	23
3.1.1 Etapa teórica .....	23
3.1.2 Etapa empírica .....	26
3.2 FASE EXPERIMENTAL .....	26
3.2.1 Descrição da Fase experimental .....	26
3.2.2 Principais resultados da fase experimental.....	28
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS DE AMBAS AS ETAPAS.....	32
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1 ETAPA TEÓRICA .....	35
4.2 ETAPA EMPÍRICA.....	35
<b>5. SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>37</b>
5.1 ETAPA TEÓRICA .....	37
5.2 ETAPA EMPÍRICA.....	77
<b>6. ANÁLISE .....</b>	<b>82</b>
6.1 ETAPA TEÓRICA .....	82
6.2 ETAPA EMPÍRICA.....	102
<b>7. INTEGRAÇÃO E RELAÇÃO DE RESULTADOS: PESQUISA TEÓRICA E EMPÍRICA .....</b>	<b>106</b>
7.1 RESULTADOS ETAPA TEÓRICA .....	106
7.2 RESULTADOS ETAPA EMPÍRICA.....	113
7.3 INTEGRAÇÃO E RELAÇÃO DE RESULTADOS.....	119
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>124</b>

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>133</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Por onde anda a noção de competências? O que diz a academia e o que praticam os consultores? Zarifian, Le Boterf, Hamel, Prahalad, Sandberg, Ruas, Dutra, Bitencourt, Fleury, para citar alguns autores estudiosos do tema, foram lidos na busca dessa resposta. Em suas obras é possível encontrar históricos cuidadosos sobre a noção e criteriosas pesquisas abordando aplicações. Falta, no entanto, uma obra que reúna o que foi dito até o momento sobre o assunto por parte dos acadêmicos e relacione com o que os consultores disseminam.

Em meados do século XX o ambiente de incertezas e de aumento da competitividade leva as organizações a um olhar mais amplo. A produtividade e a qualidade já não garantem mercado. É preciso encontrar diferencial competitivo com base nas pessoas e é para o funcionário que as atenções se voltam. Criatividade, velocidade de resposta, capacidade de aprendizagem, entre outras habilidades, são almejadas pelas empresas não só em nível gerencial, como também nas demais hierarquias das organizações (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Zarifian (2001) destaca que a expressão gestão de recursos humanos nos traduz um interesse por parte das organizações no ser humano visto como recurso. O mesmo autor assinala que sob o rótulo de “Gestão de competências”, surge um “conjunto de ferramentas de gestão dos recursos humanos” (ZARIFIAN, 2001, p.29). É nesse ambiente que o termo competência sai dos domínios do direito e ganha espaço nas organizações. A partir daí, como destacam Dias et al (2008), se percebe um aumento da curiosidade científica pelo tema e, conseqüentemente, multiplicam-se as publicações. Nelas, fica evidente a adoção de significados diferentes para o termo e uma transformação da noção como um todo.

Em 2004 Fleury e Fleury assinalavam a necessidade da construção de um modelo teórico que explicitasse a articulação entre os diferentes conceitos lançados nos diversos trabalhos sobre competência que vinham surgindo para que as organizações tivessem condições de aplicá-lo em suas propostas de desenvolvimento. Em 2010 ainda não temos esse modelo e alguns autores como Appel e Bitencourt (2008) ainda o consideram um conceito em construção, apontando para a probabilidade de que nunca o tenhamos.

Para essa data já existia, no Brasil, uma série de consultorias atentas a esse reposicionamento na gestão de pessoas, aplicando a noção de competência da qual tinham se apropriado. Mas que noção apropriada era essa? O ambiente, como aponta Dutra (2004), é de consolidadas pressões e exige mais flexibilidade e maior velocidade de resposta do que em

qualquer outro momento na história da administração brasileira. Quase uma década depois, como relatam Fernandes e Comini (2008), é possível ver no Brasil, diversas organizações implantando a noção de competência.

E se reunirmos as publicações nesse período? Qual é a noção expressa pelos autores? Ao revisar preliminarmente artigos ou livros resultantes de pesquisas foi possível perceber que os conceitos sobre competência que daí emergem são heterogêneos. E quando se pensa na aplicação? Os consultores que aplicam a noção, o que é para eles competência? Que conceito levam para dentro das organizações? Essas indagações foram a base informal deste estudo. Do amadurecimento delas, inicia-se esta pesquisa questionando: *Como consultores e Acadêmicos se apropriam da noção de competência?*

Este estudo não é a obra que faltava integrando teoria e prática. Tampouco constrói o modelo teórico demandado por Fleury e Fleury e/ou realiza uma varredura sobre a noção que os consultores possuem e multiplicam. Porém, ao reunir publicações do período de 2000 a 2008 e entrevistas com consultores que somam mais de 100 aplicações, pode servir de inspiração para tal construção.

Em síntese, esta pesquisa objetiva identificar como o ambiente acadêmico (fonte artigos) e organizacional (fonte percepção dos consultores) expressam a noção de competência. Para isso: 1) levanta, sistematiza e analisa artigos tratando do tema competências, publicados entre 2000 e 2008 em periódicos de relevância nacional no campo da administração, a fim de caracterizar como seus autores expressam a noção de competência; 2) levanta, sistematiza e analisa a percepção de consultores acerca da aplicação da noção de competências nas organizações em geral e 3) analisa e avalia os resultados obtidos nos dois ambientes – acadêmico e organizacional - a fim de identificar relações na noção de competências e na sua aplicação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

Alguns autores, entre eles Bitencourt (2005), Ruas, Antonello e Boff (2005) e Dias et al. (2008) nos chamam a atenção para uma diversidade de configurações da noção de competência. Um estudo criterioso das referências acerca do tema nos remete a uma dimensão bem mais individual do que coletiva. Revela-se uma evolução que vai da noção de competência como sinônimo de qualificação, passa pela existência de um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA), logo para a mobilização dos mesmos e pouco depois se compreende o conceito de entrega derivado dessa mobilização. Chamemos de *linha da evolução da noção*, caso existisse tal qual uma evolução histórica e ascendente, sem retrocessos, seria assim:

- 1º. Competência como qualificação: McClelland (1973), Boyatzis (1982).
- 2º. Competência como CHA: primeiros estudos de Le Boterf e Zarifian sobre o tema.
- 3º. Competência como mobilização de CHA associado à entrega: para citar alguns, Zarifian (2001), Le Boterf (2003) da escola francesa e no Brasil Ruas (2005), Dutra (2004), Fleury e Fleury (2006).

Independente da linha exposta acima, e da noção de competência que será levada em consideração, ao se abordar o tema é preciso entender que mais de uma dimensão aparecerá no referencial teórico e a diferença entre elas deve ser contemplada. A seguir, a noção de competência na dimensão organizacional e individual e como se dá a articulação entre ambas, as contribuições de áreas.

#### 2.1.1 Noção de competência na dimensão organizacional (CO)

Nos anos 30 já se mencionava a importância de uma organização gerir recursos para a elevação de sua performance (Chamberlin e Robinson apud Fahy, 2000). No final dos anos 50 a *Teoria da Firma* destaca a importância de ter um conjunto de recursos únicos como garantia de melhor desempenho organizacional (Penrose, 1959). Nos anos 70 recursos internos *versus* oportunidades externas são o foco e, nos anos 80, a estratégia competitiva leva a uma análise

aprofundada do contexto mercadológico e a uma reestruturação industrial com base nos resultados dessa avaliação, (Porter 1986). O aumento da instabilidade do mercado, da volatilidade dos recursos, direcionou as organizações para uma busca incessante de diferencial competitivo (Zarifian, 2001).

Em 1990, Prahalad e Hamel trazem o conceito de *Core Competence*, difundindo a ideia e destacando a possibilidade de se obter vantagem competitiva através das competências organizacionais. Embora, como descrito acima, já estivesse presente na abordagem Visão Baseada em Recursos (VBR), na aparência de um dos “recursos” da firma (Barney, 2001; Peteraf e Bergen, 2003) as *core competence* chamam a atenção para a necessidade de possuir características que mais ninguém no ramo possui. Prahalad e Hamel (2000) recuperam a ideia de que a definição e a implementação de uma estratégia organizacional que gere competitividade não pode prescindir de competências essenciais, existentes no interior da empresa, as quais devem perpassar a empresa como um todo e com isso gerar um diferencial extraordinário.

O debate acerca das COs, na academia, obteve alguns resultados importantes, especialmente em dois grandes eixos, dos quais é possível destacar alguns dos trabalhos realizados. O primeiro, gira em torno da relação entre estratégia e competência organizacional, associando a noção de competências às abordagens VBR e Capacidades Dinâmicas (Vasconcelos e Cirino, 2000; Leite e Porsse, 2003); o segundo trata dos resultados de pesquisas e ensaios acerca da caracterização, mapeamento e composição das competências organizacionais, alguns deles sustentados em base empírica (Prochno, 2004; Fleury e Fleury; 2004; Ruas, 2005; Fernandes, 2006). Entretanto, esses avanços têm esbarrado na complexidade da composição das competências organizacionais, já que essa construção compreende uma gama de processos e interações que incluem, como aponta Ruas (2008), pelo menos, as capacidades individuais e coletivas que as pessoas mobilizam na organização, os princípios e instrumentos estratégicos e de monitoramento, os sistemas de gestão e de trabalho, a tecnologia e os equipamentos disponíveis, tudo isso associado aos artefatos e relações culturais da organização e das suas relações com o ambiente. Portanto, não é tarefa fácil tratar de conceito e composição de competências organizacionais. Cazzola, Lipparini e Pistarelli (2000) justificam essas dificuldades a partir do conceito de *firmspecific*, ou seja, as COs são constituídas pela articulação e combinação, no tempo, de processos tangíveis e intangíveis e são muito específicos ao contexto, características e cultura de cada empresa. Por isso, dificilmente o conhecimento e a experiência desenvolvidos na construção de uma competência organizacional podem ser transferidos de uma empresa para outra sem uma

adaptação consistente. Essa dificuldade parece estar presente no esforço dos pesquisadores que lidam com esse conceito.

Fleury e Fleury (2004; 2006) contribuem com o debate acerca da especificidade da competência organizacional classificando-as em três categorias genéricas: excelência operacional, inovação em produtos e orientação a serviços. A excelência operacional caracteriza empresas que competem com base em custos, com produtos de qualidade média, o melhor preço e bom atendimento. A inovação em produtos orienta-se ao desenvolvimento de produtos inovadores, resultado de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Por fim, a orientação a serviços volta-se ao atendimento de clientes específicos, ou seja, buscam desenvolver soluções “sob medida” para clientes especiais. A execução de estratégias dentro de cada um destes grupos demandará competências organizacionais específicas. Entretanto a proposta de Fleury e Fleury (2004) é classificar, não conceituar as competências organizacionais.

Nesse sentido, Dias et al. (2008) constatam que, na produção científica brasileira entre 2000 e 2004 se evidencia uma grande variedade de expressões associadas à noção de competências organizacionais: *core competence*, competências essenciais, competências organizacionais, competências distintivas, competências seletivas, competências básicas, competências de suporte, competências dinâmicas, etc.

Não se entenda, porém, que essa diversidade de entendimentos acerca do conceito de competência organizacional é específica ao ambiente acadêmico. Na mesma pesquisa citada acima (Dias et al., 2008), constata-se que essa dificuldade também é presente no contexto das empresas: embora as competências organizacionais constituam um conceito claro para os executivos, eles não sabem o que fazer para conectá-las com as competências individuais, muito menos como desenvolvê-las.

Ruas (2009), expressa sua preocupação com o nível de abstração das competências organizacionais. O autor, apoiado pela literatura sobre o tema e por sua experiência profissional e acadêmica, entende a necessidade de articulação entre as Competências Organizacionais e as Competências Individuais. As primeiras, como uma tradução da estratégia empresarial. A segunda (pessoas), como elemento chave na construção dia-a-dia dessa projeção de metas e objetivos. Essa preocupação leva-o ao entendimento de que o fato das pessoas estarem mobilizando suas capacidades, não significa que estejam alinhadas com a estratégia da organização. Percebe, então, a importância de que fique claro aos colaboradores de qualquer organização, como a área à qual pertencem sustentará as competências organizacionais. A esse valor estratégico das áreas, chama Contribuições de Área. As

contribuições servirão de direcionador às competências das pessoas numa tentativa de fazer acontecer a estratégia.

Não só isso, King, Fowler e Zethaml (2002) em um estudo onde a gerência intermediária joga um papel definitivo, chamam a atenção para a importância da identificação e avaliação das competências organizacionais. Defendem os autores que frente a uma falta de especificação, a percepção individual sobre as COs pode levar a uma interpretação errônea das intenções da empresa. E completam que quando isso ocorre com os gestores que administram rotineiramente essas competências, as consequências para a organização podem ser “extremamente graves” (KING, FOWLER E ZETHAML, 2002).

A alternativa mais empregada, mas não mais adequada para caracterizar as competências organizacionais é a de considerá-la numa perspectiva externa, como a definição que segue: Competências Organizacionais (COs) são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa e resultam da combinação de recursos, capacidades, tecnologias e sistemas (Ruas, 2005).

### **2.1.2 Noção de competência na dimensão individual (CI)**

Como destacado anteriormente, é possível identificar uma evolução na noção de competência. Onde ela se faz mais clara é nesta dimensão.

Na dimensão individual da noção, é possível identificar no referencial teórico, duas frentes: a anglo-saxã, pragmática e focada em resultados e a francesa que também busca um desempenho superior, porém seu enfoque está na mobilização das capacidades em determinado contexto.

O pragmatismo anglo-saxão faz da necessidade de atingir resultados o principal elemento motivador da aplicação do modelo competência (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982). Neste contexto, o modelo competência é entendido como uma estratégia para atingir mais rapidamente a melhoria de desempenho dos profissionais de uma empresa e o conceito repousa em cima da questão: quais conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) são necessários para maximizar o desempenho? No Brasil, a perspectiva orientada para foco nos resultados, ainda é a mais aplicada, ou seja, baseia-se na escolha do tipo de CHA mais adequado (Fischer et al., 2008).



A segunda maneira de entender a noção de competências, advinda da escola francesa como descrito acima, destaca a mobilização das capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes, o CHA) em contexto. Diferentemente da perspectiva anterior, o que conta aqui não é a adequação do CHA, mas sim a adequação de sua mobilização ao contexto (Boterf, 2003). Essa perspectiva é muito clara para aqueles que atuam em contextos mais instáveis - ou seja, na atual conjuntura, para todos. Zarifian (2001) chama essa imprevisibilidade de *evento* e o explica através da necessidade constante de inovação e da impossibilidade de tarefas nas quais possa ser definido um conjunto de capacidades.

Contribuições mais recentes aportaram novos aspectos importantes: a emergência dos conceitos de “entrega” e “complexidade”, por exemplo, Dutra (2002) consolidou a noção de competência e ampliou as possibilidades de assimilá-la. O mesmo autor esclarece que quando aplicada, a noção de competência pode ser uma forma de a empresa comunicar ao seu colaborador o que espera do mesmo alinhando estratégia da empresa com desempenho individual.

Sandberg e Targama (2007) são mais radicais ao apontar as pessoas e suas competências humanas como a razão de sucesso ou não das organizações. Justamente por isso, defendem os autores, as competências individuais devem sempre ser consideradas na prática e alinhadas à estratégia, sob o risco de não terem serventia para a organização. Capacidades *à priori* não garantem uma performance competente no trabalho. Afirmam ainda, que antes de geri-las é preciso uma identificação exata das mesmas levando em consideração o contexto. Sobre o mapeamento das competências individuais, explicam que o foco deve ser na pessoa e não na atividade ou tarefa que exerce. Estes autores desenvolvem uma discussão relevante sobre o protagonismo da aprendizagem no acionamento das competências humanas que não será desdobrado aqui, mas recomenda-se a leitura.

Outro aspecto proveniente dos autores franceses destacados acima (Boterf, 2003 e Zarifian, 2001) e corroborado pelas brasileiras Paiva e Melo (2008) é a perspectiva social atribuída à noção de competência afirmando que uma atuação competente precisa de reconhecimento e legitimidade na instância social onde ocorre essa atuação. Com base no reconhecimento da competência é construída a identidade profissional e é nesse domínio que esses autores compreendem a agregação de valor social para o indivíduo, simultaneamente ao processo de agregação de valor econômico para a organização, através da “entrega”. Sandberg e Targama (2007) não pretendem se aventurar pelos aspectos sociais do tema, porém reconhecem que o uso do conceito de competência flexibiliza a relação trabalhador – trabalho. Sugerem que no momento que a organização define as competências que espera do

funcionário, deixa clara um aumento da dependência dos mesmos. Evidentemente, a ideia de agregação de valor social é, na prática, pertinente apenas em algumas situações específicas, nas quais, o exercício de certa atividade acrescenta mais capacidades ao profissional, ampliando seu repertório de respostas e, portanto, sua empregabilidade.

Ramos apud Paiva e Melo (2008), trazem uma visão equilibrada sobre os papéis do profissional e da organização. Por um lado, o indivíduo e a responsabilidade na gestão de sua própria carreira; do outro, a organização e o governo propiciando recursos e oportunidades para o desenvolvimento de um profissionalismo reconhecido.

Vimos a noção de competências profissionais individuais, que é a perspectiva mais conhecida e difundida, tanto na academia, quanto no espaço das organizações. Abordou-se também a dimensão organizacional, que mesmo sendo um tanto quanto abstrata, traduz em poucas palavras qual é a missão, a visão e estratégia da organização para as pessoas internas e para o mercado. Podemos ver a seguir o que há na literatura sobre a aplicação: Gestão por Competências.

### **2.1.3 Gestão por Competências: a aplicação (GC)**

Gestão de Pessoas nem sempre foi uma preocupação para as organizações. Dutra (2002) nos lembra que essa mudança no olhar as prioridades das empresas foi resultado de um ambiente de maior instabilidade e imprevisibilidade que exigia pessoas mais críticas e participantes. Partindo desse momento histórico das organizações, claro está, que no momento em que as pessoas são chamadas a contribuir intelectualmente com a empresa, seu senso crítico tanto se faz presente a favor ou contra as diretrizes da organização. Assim, para Dutra (2004) o grande desafio na gestão de pessoas é gerar e sustentar seu comprometimento; para isso elas precisam sentir que sua relação com a empresa lhes agrega valor. Stewart (1997) e Sveiby (1997), observam em uma série de organizações, a dependência do capital intelectual, a necessidade de alinhá-lo à estratégia da empresa e o reconhecimento do desempenho dos colaboradores na busca de uma performance superior.

Dutra (2002) também observa que desde o início dos anos 80 já ficava claro um maior direcionamento para os recursos humanos e seus resultados, porém no Brasil, somente por volta dos anos 90 começam a surgir propostas mais concretas na maneira de gerir pessoas. Zarifian (2001) aponta a mudança de perspectiva das organizações em relação às pessoas que

nela trabalham; denominar as práticas de gestão humana como gestão de recursos humanos, deixa claro que as pessoas são vistas como recursos para atingir o desempenho esperado. Dutra (2002) destaca que a Gestão por Competências é um modelo que busca conciliar as expectativas da organização com as das pessoas que para ela trabalham. Questionamentos aqui que não se podem deixar de lado quando pensamos em tal conciliação: como se dará o alinhamento entre as políticas que a empresa definirá e as práticas cotidianas nas áreas; por que as empresas vêm sentindo nestas últimas décadas necessidade de modelos de gestão? No ambiente antes descrito, de constantes mudanças de mercado, de desafios imprevisíveis, se faz necessário um conjunto de conceitos e referências que viabilizem a comunicação que levará a um alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia da organização.

Ruas (2005) complementa colocando que os processos de aplicação da noção de competência em organizações têm sido geralmente denominados de Gestão por Competências, e avança, afirmando que, nessa aplicação, a noção de Competência passa a assumir um papel de referência na gestão das empresas. A Gestão por Competências pode ser definida como uma abordagem abrangente que pretende atuar sobre as capacidades coletivas e individuais de toda a organização a fim de poder atender as necessidades de desenvolvimento e melhoria de seu desempenho com base em suas diretrizes estratégicas. Com essa finalidade se considera a noção de competências em três dimensões (Ruas, 2005): 1) competências organizacionais - se referem às capacidades coletivas da organização, aquelas que integram as várias áreas e funções da organização a fim de atingir um resultado esperado em seus produtos e serviços principais (qualidade, preço, inovação, por exemplo) de maneira estreitamente vinculada às diretrizes estratégicas; 2) competências funcionais - se referem às capacidades necessárias ao desempenho cada uma das funções principais (ou macro-processos) da organização - produção, comercial, atendimento, manutenção, etc.) e; 3) competências profissionais ou individuais - se refere às competências que os profissionais devem mobilizar para atender suas atribuições e responsabilidades nas organizações em geral.

Mas por que gestão por competências? Ruas (2005), baseado nos resultados de uma pesquisa com executivos sobre a noção de competência, defende que a atratividade pela aplicação da noção reside no fato desta representar uma “ação efetiva e legitimada no campo do trabalho” (RUAS, 2005. pag. 51). O “fazer acontecer” descrito pelo autor (e mencionado também por outros pesquisadores como Silva e Fleury, 2005 ou Appel e Bitencourt, 2008), contido nessa perspectiva de capacidades postas em prática é o que valoriza a aplicação da noção de competências e permite que esta seja referência em todos os subsistemas de gestão de pessoas tornando tal gestão mais competitiva e supostamente alinhada ao que a empresa

projeta futuramente. Por exemplo, se pensarmos em um novo executivo em determinada organização onde a gestão por competências traduz a estratégia empresarial: a seleção se dará com base nas competências que são norteadoras para a organização, logo para a área e, enfim para a trajetória individual que o profissional percorrerá dentro da empresa; o treinamento será orientado pelo nível de prontidão deste em relação aos níveis de complexidade de uma das competências; este executivo será avaliado semestralmente ou anualmente nessas competências e, frequentemente, sua remuneração estará atrelada ao resultado dessa avaliação e, portanto, dirá respeito à diretriz estratégica representada pela gestão por competências (Rosa e Gluz, 2008).

Outro fator que faz com que as empresas optem por esta forma de gestão está relacionado à flexibilidade e adaptabilidade que a aplicação da noção proporcionaria ao lidar com ambientes de constante mudança e imprevisibilidade. A ideia de capacidades acionadas no momento da necessidade, segundo determinado contexto, permite imaginar a integração e priorização de recursos segundo a exigência de cada situação (Ruas, 2005; Munck e Munck, 2008).

Entretanto, nem sempre vemos a aplicação da noção em nome da gestão estratégica do negócio como um todo. Não raras vezes, o que se observa no mundo das organizações é que, no emprego desse modelo, predomina ainda o enfoque gestão de pessoas, no qual são consideradas apenas as competências profissionais/individuais. Neste sentido, Fernandes e Comini (2008) relatam um levantamento conduzido em 66 organizações brasileiras instaladas em diversos segmentos da economia, que empregam modelos de gestão por competências. Uma das principais conclusões desses autores é que a consolidação do modelo, numa perspectiva efetivamente corporativa e estratégica, passaria necessariamente pela incorporação do conceito de competências organizacionais. O artigo revela, portanto, que, no Brasil predomina um modelo que pode ser denominado Gestão por Competências orientada para a Gestão de Pessoas.

Em estudo de caso realizado por Diniz e Vieira (2008), revela-se que na companhia aérea Fox Airlines, o modelo de gestão por competência tem por objetivo a avaliação de resultados e a melhoria de desempenho, ambas medidas por metas; sem articulação explícita entre políticas de carreira e desenvolvimento. As autoras apontam também que, neste caso em particular, a partir dos resultados das avaliações é realizado um vínculo com remuneração.

Assim, apesar de atualmente constituir-se num modelo bastante difundido tanto em organizações privadas, quanto públicas, pelo menos até recentemente a produção científica brasileira não conseguia organizar, sistematizar e analisar adequadamente esses processos,

segundo Dias et al. (2008). É verdade que são muitas as dificuldades que cercam essa tarefa, a começar pela própria noção multidimensional de competências, e continuando na baixa tangibilidade da implementação dessas noções, especialmente no que se refere à competências organizacionais e coletivas. E a essas dificuldades é agregado um tipo de abordagem metodológica: estudos de caso tratando de analisar a implementação da Gestão por Competências em uma ou duas empresas, sustentados por pesquisas do tipo transversal, parecem não contribuir decisivamente para a criação de uma produção científica consistente. Especialmente, quando esse tipo de abordagem metodológica é predominante (Dias et al., 2008).

Ainda sobre as vantagens que a aplicação pode representar, Dutra (2004) defende que a gestão por competências pode vir a ser uma forma da empresa comunicar ao seu colaborador o que espera dele, o que deve entregar e o que ele, em contrapartida, pode exigir nesse caminho em construção mencionado por Dutra, no que tange a crescimento profissional. A organização define o que quer que um empregado entregue e por entrega, Dutra (2002) nos esclarece, podemos entender sua capacidade de realização, uma atuação que seja resultado da movimentação do conhecimento e das habilidades dessa pessoa e, claro, que seja esperada pela empresa, que esteja prevista e de acordo com a estratégia da mesma. Dias et al. (2008) completa: 55% em 100 empresas que estão entre as maiores e melhores para se trabalhar no Brasil, participantes de pesquisa que buscava revisar o conceito de competências, apontam a gestão por competências como uma das principais estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos.

A dimensão estratégica da Gestão por Competências consistiria no “... desenvolvimento de capacidades que devem sustentar a competitividade da empresa” (DIAS et al., 2008, p. 25).

A gestão por competências, mais recentemente, já atrai a leitura de autores preocupados com os aspectos sociais das ferramentas de gestão utilizadas nas organizações. A contribuição desse modelo para a busca de desempenho superior e vantagem competitiva por parte das empresas é entendida por alguns autores como uma ferramenta de controle e exercício de poder (Diniz e Vieira, 2008). As mesmas autoras, em um estudo apoiado nas ideias de Foucault, reconhecem a Gestão por competências como um movimento jovem e em evolução e chamam a atenção para o fato de vivermos em uma sociedade em franco e acelerado desenvolvimento tecnológico, onde “surgem modelos de gestão de pessoas que defendem a busca de formas de mediação das relações de trabalho caracterizadas pela mobilização da subjetividade humana” (DINIZ E VIEIRA, 2008). Os resultados da pesquisa

dessas autoras em uma empresa mineira de aviação de grande porte apontam a gestão por competências como “uma prática individualizante, classificatória, divisional e de vigilância contínua” (DINIZ E VIEIRA, 2008); o que as pesquisadoras defendem é que há um enfraquecimento das categorias profissionais organizadas, uma vez que se mantém, através desse modelo que propõe um sistema classificatório e de divisões de trabalho, uma vigilância contínua e abrangente a partir de novas tecnologias de informação. O principal contraponto do trabalho de Diniz e Vieira (2008), em relação ao que já foi descrito sobre a gestão por competências, está em que mesmo que o discurso da empresa estudada destaque o processo como voltado para o desenvolvimento do indivíduo, as práticas organizacionais revelam uma orientação para a valorização do comportamento mensurável, que se traduz em um esperado desempenho e resultados superiores em relação à concorrência.

Petinelli-Souza e Machado (2007), ao falarem em processos de subjetivação a partir do ambiente de trabalho entendem que a aplicação da noção de competência surge como uma reação ao aumento de competitividade e uma tentativa de adaptação a mercados em constante mudança. Estas autoras acreditam, pelos resultados de seu estudo, que até o momento existe muito mais um consumo das concepções sobre o tema do que propriamente uma estruturada aplicação prática do mesmo. Mesmo sem detectar uma clara influência da noção de competência sobre os processos de subjetivação dos trabalhadores, na interface com a formação contínua, a noção de competência surge como diretriz de ações dentro das organizações.

Barbosa (2007) critica a aplicação da noção como um instrumental que tem como propósito a criação de valor e um alto desempenho organizacional. O condicionamento da gestão por competências a uma comprovação numérica de sua efetividade compromete a legitimidade e permanência dessa ferramenta, defende o autor; ao passo que propõe uma abordagem mais ampla que compartilhe interesses indivíduo-organização-mercado.

Para finalizar essa prévia teórica sobre a aplicação da noção de competência, resgata-se Manfredi, que em 1998, já observava que a gestão por competência, seja em setores públicos ou na iniciativa privada, era incorporada como uma decorrência natural dos processos de transformação no trabalho, pois poderia ter surgido como uma maneira de amenizar a sensação de imprevisibilidade já destacada por outros autores e que marca a atualidade organizacional. A formação de um espaço subjetivo a partir do discurso de estar sempre preparados para a mudança, pregado pela noção de competência, proporcionaria a ilusão de segurança e estrutura.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho terá caráter descritivo. Segundo Vergara (2000) uma pesquisa descritiva pretende expor características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza; não possui, no entanto, compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa conta com três momentos:

1. Teórico-empírico - consiste na seleção, avaliação e análise de artigos publicados entre 2000 e 2008 que tratem sobre o tema competências. Essa etapa dá base para o segundo momento.
2. Empírico – consultores de empresas são entrevistados e suas declarações analisadas com o objetivo de verificar como se dá a aplicação da noção de competências.
3. Relação dos dois momentos de pesquisa anteriores.

#### **3.1 ETAPAS DA PESQUISA**

##### **3.1.1 Etapa teórica**

A primeira etapa da pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo voltado para a sistematização e análise de produção científica acerca do tema competências, levantada em algumas das principais publicações do campo da administração no Brasil. Esse levantamento compreende, a princípio, 47 artigos científicos publicados entre janeiro de 2000 e dezembro de 2008, nos seguintes periódicos: Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Organizações e Sociedade (O&S).

### 3.1.1.1 Escolha dos periódicos

A escolha destas publicações se deve ao fato de serem os quatro periódicos nacionais de administração impressos de melhor qualificação na avaliação da CAPES no triênio 2007-2009. Sendo qualificadas nos estratos B1 - RAC e RAE, e B2 - RAUSP e O & S no ano base 2008 (Anexo 1). Conforme deliberação do Conselho Técnico Científico - CTC em 16 e 17/04/2008, a classificação dos periódicos divulgados no Qualis das áreas passou a ser composta de oito estratos, a saber:

- A1, o mais elevado,
- A2
- B1
- B2
- B3
- B4
- B5
- C, com peso zero.

Esta pesquisa limitou-se até o estrato B2.

### 3.1.1.2 Critérios para seleção dos artigos

As publicações passaram por três filtros até chegar ao número final de 40. O primeiro critério para seleção dos artigos foi baseado na presença da expressão “competência” em pelo menos uma das seguintes seções – “título do artigo”, “palavras-chave do artigo” ou “resumo do artigo”. Usando somente esse critério, o resultado inicial foi de aproximadamente 150 artigos. O segundo filtro foi a primeira leitura que levou a descartar a publicação por não ter relação com o tema competência, nem mesmo implicitamente. Restaram 47 artigos.

A distribuição dos artigos levantados, segundo as publicações de origem, pode ser observada na tabela 1:



**Tabela 1** - Distribuição das publicações pré-selecionadas relacionadas ao conceito de competência - por fonte de publicação

<b>ANO/ FONTE</b>	<b>RAC</b>	<b>O&amp;S</b>	<b>RAUSP</b>	<b>RAE</b>	<b>TOTAIS</b>
<b>2000</b>	1	1	0	2	04
<b>2001</b>	1	2	1	2	06
<b>2002</b>	1	1	0	2	04
<b>2003</b>	3	1	2	1	07
<b>2004</b>	1	0	0	3	04
<b>2005</b>	2	3	1	1	07
<b>2006</b>	2	1	0	2	05
<b>2007</b>	1	3	0	1	05
<b>2008</b>	3	0	2	0	05
<b>TOTAL</b>	15	10	6	13	47

O terceiro filtro aconteceu na etapa de seleção e agrupamento das informações sobre os artigos, como é possível acompanhar em *Sistematização dos Dados*. Nessa leitura mais criteriosa verificou-se se o conteúdo do artigo abordava, mesmo que indiretamente, a noção de competência ou algum dos subtemas da noção. Assim, passaram para análise 42 publicações distribuídas da seguinte forma:

**Tabela 2** - Distribuição das publicações relacionadas ao conceito de competência após a sistematização dos dados - por fonte de publicação

<b>ANO/ FONTE</b>	<b>RAC</b>	<b>O&amp;S</b>	<b>RAUSP</b>	<b>RAE</b>	<b>TOTAIS</b>
<b>2000</b>	1	1	0	2	04
<b>2001</b>	1	1	1	2	05
<b>2002</b>	0	1	0	1	02
<b>2003</b>	3	0	2	1	06
<b>2004</b>	1	0	0	2	03
<b>2005</b>	3	3	1	1	08
<b>2006</b>	2	0	0	2	04
<b>2007</b>	1	2	0	1	04
<b>2008</b>	3	1	2	0	06
<b>TOTAL</b>	15	09	6	12	42

Antes de chegar a esse grupo de artigos, no entanto, surgiu a necessidade de testar os critérios de escolha e definir os de análise. Para isso foi elaborado uma fase experimental que usou um recorte de período de 2005 a 2008. Como é possível acompanhar após a descrição da etapa prática, em 5.2 *Fase experimental*, os resultados desse teste, aliados ao referencial teórico, são a base de toda a pesquisa.

### **3.1.2 Etapa empírica**

Esta etapa consta de entrevistas baseadas em um roteiro semi-estruturado (anexo) com questões abertas que captem dados qualitativos (Roesch, 1999). Buscou-se detectar, através das entrevistas, como consultores de Recursos Humanos percebem a aplicação da noção de competências nas empresas às quais atendem. Alguns autores, entre eles, Gil (1999) e Vergara (2000), entendem que entrevista é um procedimento para coleta de dados no qual a interação face a face permite obter contribuições para a questão de estudo. O roteiro de entrevista foi estruturado com base no referencial teórico e na fase experimental descrito no item seguinte. Dessas duas fontes emerge também a régua de categorias, que direcionou a análise dos dados coletados.

A escolha dos consultores foi por conveniência e indicação e levou em consideração a experiência dos mesmos na aplicação da noção de competências. Buscaram-se sujeitos que tivessem participado de pelo menos dez aplicações da noção de competências em diferentes empresas de médio e grande porte. Na tentativa de atingir representação abrangente, buscou-se não limitar as entrevistas à região de Porto Alegre. Resultando assim, em duas entrevistas na capital gaúcha, uma na região do vale do Rio dos Sinos (Novo Hamburgo), uma em Curitiba, no Paraná e uma no Rio de Janeiro capital. Totalizando cinco entrevistados, sócios-diretores com mais de seis anos de experiência na aplicação da noção de competências.

As entrevistas semi-estruturadas buscaram coletar informações sobre a percepção dos consultores quanto à noção de competências. A partir da participação dos entrevistados nos processos descritos, verificou-se, o papel das competências individuais na aplicação da noção como um todo; a articulação com as competências organizacionais, a observação do contexto e da estratégia da organização e a relação com os subsistemas de RH.

## **3.2 FASE EXPERIMENTAL**

### **3.2.1 Descrição da Fase experimental**

No projeto desta pesquisa surgiu a necessidade de elaborar uma fase experimental para orientar a análise dos artigos selecionados. Buscou-se sistematizar as análises preliminares e

para isso foi estruturado um roteiro de leitura dos artigos dos periódicos RAC, O&S, RAUSP e RAE, conforme anexo. Optou-se por um recorte do período de 2005 a 2008, numa tentativa de garantir a padronização na seleção dos mesmos. São categorias referenciais constantes no roteiro de leitura:

- Dados do artigo;
- Subtemas:
  - Competências Individuais e Gerenciais
  - Competências Coletivas e Grupais
  - Competências Organizacionais
  - Noção de Competência
- Unidades de Análise:
  - Organização
  - Pessoas
- Metodologia:
  - Problemática
  - Abordagem metodológica
  - Estratégias de Pesquisa
- Principais Resultados do artigo

Dessas categorias referenciais fez-se um diretório das informações centrais com o intuito de melhor visualizar os aspectos relevantes e concentrar os dados em forma de tabela. A fase experimental contou com 22 artigos, conforme a distribuição da tabela 3; distribuídos por ano, de 2005 a 2008 (ver em sistematização dos dados, etapa teórica).

**Tabela 3** - Distribuição das publicações da fase experimental por fonte de publicação

<b>ANO/ FONTE</b>	<b>RAC</b>	<b>O&amp;S</b>	<b>RAUSP</b>	<b>RAE</b>	<b>TOTAIS</b>
<b>2005</b>	3	3	1	1	8
<b>2006</b>	1	1	0	2	4
<b>2007</b>	2	2	0	1	6
<b>2008</b>	3	0	2	0	5
<b>TOTAL</b>	9	6	3	4	22

Essa análise preliminar teve a intenção de destacar informações importantes e padronizar uma estrutura que facilitasse o acesso aos dados dos artigos. De posse dessa tabela e com o apoio do referencial teórico foi possível definir um segundo nível de categorias para análise: a) configuração da noção de competências empregadas nos artigos; b) representação

ativa da noção, ou seja, como os autores tratam a noção de competência nos momentos em que são aplicados no campo organizacional; c) articulação entre competências organizacionais e individuais - subtemas; d) ambientes nos quais a noção de competência é aplicada; e) principais temas associados à noção de competências.

Como forma de sistematizar os resultados, os 22 artigos da fase experimental sofreram uma segunda leitura analítica, onde seu conteúdo foi interpretado segundo os eixos acima.

Os resultados da análise da segunda parte da fase experimental podem ser acompanhados na íntegra em 8. *Análise – 8.1 Etapa teórica* e sinteticamente no campo a seguir.

### **3.2.2 Principais resultados da fase experimental**

Obedecendo a sequência proposta na metodologia apresenta-se o resultado da análise da fase experimental que contava com 22 artigos dos periódicos RAUSP, RAE, RAC E O&S. A categoria Configuração da Noção de Competências reúne os dois primeiros níveis de análise: a) configuração da noção de competências empregadas nos artigos; b) representação ativa da noção, ou seja, como os autores tratam a noção de competência nos momentos em que são aplicados no campo organizacional. Abaixo, os principais resultados:

#### Configuração da Noção de Competências

De certa forma esta categoria deu origem a quinta e última categoria de análise. Isto porque, numa primeira leitura é possível perceber que nem sempre a noção de competência é o tema central da pesquisa, mas sim um assunto associado. Assim sendo, a noção muitas vezes é lida nas entrelinhas, ganhando um caráter implícito. Por exemplo, um tratamento que compartilha a perspectiva da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes é a aplicação estratégica da noção de competência, pois a vinculação da noção de competências à estratégia da(s) empresa(s) estudada(s) acaba por definir uma dinâmica.

Em função disso, optou-se por dividir os 22 artigos em dois grupos. O primeiro compreende aqueles artigos nos quais a noção de competência aparece de forma explícita; o segundo é constituído por artigos que tratam a noção de competências como um tema associado ao tema principal. Essa constatação conduz a subdividir cada uma das categorias de sistematização, apresentadas no tópico sobre a metodologia, em dois grupos – os artigos que

explicitamente definem e caracterizam a presença do elemento competência e aqueles que não fazem essa definição, mas que colocam a configuração de competência de forma implícita. A tabela 4 apresenta essa construção, já definindo o tipo de configuração sob a qual aparece a noção de competências.

**Tabela 4** - Configuração da Noção de Competências adotadas nos artigos

<b>Subcategorias</b>	<b>Explícito</b>	<b>Implícito</b>
Noção de competência como qualificação.	3	2
Noção de competência como a presença de Conhecimentos, habilidades e atitudes sem subentender ação ou mobilização.	-	1
Noção de competência como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes derivando em entrega.	8	8

Como é possível verificar na tabela anterior a maioria dos artigos (16) traz, explicita ou implicitamente, a noção associada à mobilização de competências, sendo estas compreendidas pela mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em situações práticas. A ideia de competência como mobilização e não como *potencial* aparece expressa nos artigos de Silva e Fleury (2005); Antonello e Ruas (2005); Watson (2005); Fernandes, Fleury e Mills (2006); Cerra e Maia (2006); Barbosa (2007); Petinelli-Souza e Machado (2007); Dal Soto, Paiva e Souza (2007); De Sordi e Azevedo (2008); Mello, Leão e Paiva Jr. (2008).

Já no grupo de artigos em que a configuração da noção de competência foi interpretada a partir de uma construção mais implícita, destaque para Brandão, Bahry e Freitas (2008), por exemplo, os quais desenvolvem um estudo sobre a aplicação dos conteúdos aprendidos em mestrados e doutorados, sugerindo a mobilização de certas competências para tornar útil o aprendido.

No que se refere à configuração da noção de competência como qualificação, destacamos os artigos de Vieira e Luz (2005); Borba, Silveira e Faggion (2005); Boehs e Mendes (2007); Paiva e Melo (2008), nos quais são colocadas essa percepção da competência como uma capacidade a desenvolver ou desenvolvida sem a perspectiva de colocá-la em ação, nem tampouco de reconhecimento e legitimação. Apesar dessa perspectiva se colocar fora dos cânones do debate sobre competências, o debate neste grupo de artigos apresenta a virtude de colocar em questão a abordagem competências numa perspectiva social e crítica.

### Subtemas da Noção de Competências

Os subtemas da noção de competências também foram analisados sob os dois eixos descritos anteriormente, ou seja, foram considerados conteúdos explícitos e implícitos no corpo dos artigos.

No período abrangido pelos artigos da fase experimental houve uma leve predominância do subtema competências organizacionais, seguido de competências individuais/gerenciais. Porém, o que chama a atenção nessas publicações recentes é a proposta de uma articulação entre esses dois tipos de competências: organizacionais e individuais. Essas propostas aparecem em Ruas (2005), Fleury (2005), Fernandes, Fleury e Mils (2006), Rodrigues (2006), Brandão, Bahry e Freitas (2008), Cerra e Maia (2008) e Paiva e Melo (2008). A maioria desses autores destaca a importância de trabalhar em conjunto tais competências e o ganho que representará para a organização alinhar os interesses da empresa com os individuais. Pode-se observar, no entanto, que em nenhum desses artigos aparece uma proposta de como realizar essa articulação.

Foram encontrados alguns resultados sobre os subtemas das competências, de modo implícito em sua maioria, em artigos que abordavam o setor de tecnologia, como em Silva (2006), Boehls e Segatto-Medes (2007), Petinelli-Souza e Machado (2007). Essa noção implícita foi encontrada tanto quando se tratava de competências organizacionais como quando se falava em competências individuais, havendo inclusive alguns que abordavam a competência individual claramente, mas subentendia-se também a discussão traçada sobre competências organizacionais, como em Mello et al (2006) e Pereira e Forte (2008).

Por fim, no que tange à subtemas, encontra-se implícito às competências organizacionais, como pode ser representado pelo artigo de Cerra e Maia (2008), as competências coletivas como a capacidade de competir entre as cadeias com a gestão da cadeia de suprimentos, pensando e articulando as relações, a estrutura, ganhos e alinhamento.

### Condições do Ambiente

O que se encontra nesta categoria de análise é de tal forma diverso que, em virtude das diferentes unidades em que ocorre essa utilização, não há como afirmar em que contextos a noção de competências é mais aplicada.

Existem artigos realizados em unidades de análise como empresas de serviços bancários, de saneamento, de telecomunicações, de indústrias, de eletricidade, hospitais, e outras, mas sempre pensando e estruturando a noção de competências atrelada as funções da área de Recursos Humanos como seleção, avaliação e remuneração, atribuindo uma relação

entre práticas organizacionais de Gestão de Pessoas com aplicação efetiva das competências e em geral, das competências individuais.

São encontrados elementos voltados a competências em ambientes como: organizações do setor produtivo, havendo destaque para o fato de que na maioria das vezes a noção é apresentada com relação à estratégia e de maneira implícita, como ilustrado por Mello et al. (2006), Boehs e Segatto-Mendes (2007), Petinelli-Souza e Machado (2007), Paiva e Melo (2008), por exemplo. Somente um dos artigos, de Pereira e Pedrozo (2005), traz como ambiente a noção de redes inter organizacionais.

Pode-se observar, apesar da diversidade antes descrita, um bom número de publicações em setores de base tecnológica e produtiva, onde a noção é voltada basicamente a competências individuais e gerenciais e como forma de manter a organização mais estabilizada em virtude de ambientes de mudanças, como aparece em Vieira e Luz (2005) e Watson (2005). Também se destacam outras visões da noção de competências, como por exemplo, competências voltadas para situações de improviso, conforme Ruas (2005). Neste caso, aparecem “competências voláteis” como aquelas referentes à apropriação e mobilização de capacidades para lidar com o pouco conhecido, sendo, portanto, aplicada em processos dinâmicos que requerem adaptação, flexibilização, percepção e pensar diferentes frente ao enfrentamento de situações instáveis e de mudanças constantes.

Há ainda artigos tratando de ambientes educacionais, com destaque para as Instituições de Ensino Superior, ambientes nos quais é possível pensar a noção de competências associada à aprendizagem e noções de entrega, conforme se pode destacar, por exemplo, o artigo do De Sordi e Azevedo (2008).

#### Temas Associados à Noção de Competência

Lembrando que esta categoria diz respeito aos artigos que dos 22, tinham como tema central outros campos que não o da expressão competências. Sete artigos foram desenvolvidos em torno da noção de competência, os demais (15) tratavam dos temas destacados na metodologia.

- Aprendizagem, ou mais especificamente, estratégias de aprendizagem na formação de pessoas ou no que tange a aprendizagem organizacional contando com um total de seis artigos: Antonello e Ruas (2005); Veiga, Leite e Duarte (2005); Borba Silveira e Faggion (2005); Brandão, Bahry e Freitas (2008); Pereira e Forte (2008); Sordi e Azevedo (2008).

- Vantagem competitiva como tema central também soma seis artigos: Silva (2006); Boeels e Segatto-Mendes (2007) e Cerra e Maia (2008). No que tange a estratégias competitivas destacam-se Silva e Fleury (2005). Com foco na teoria da estratégia interorganizacional temos Pereira e Pedroso (2005). E especificamente de marketing como vantagem competitiva está Mello, Paiva Jr., Souza Neto e Lubi (2006).
- Relações de trabalho soma três artigos: Petinelli-Souza e Machado (2007) desenvolvem seu trabalho focadas nos processos de subjetivação e Barbosa está mais voltado para as relações de poder no trabalho.

### Comentários Finais sobre a Fase experimental

Até o momento, com base nos resultados da fase experimental realizado, uma das principais observações é que a difusão da noção de competências, pelo menos nessa pequena amostra, tem se dado a partir do campo da gestão de pessoas.

Outro fator ao qual será prestada especial atenção é ao ambiente, posto que, nas pesquisas que deram origem aos artigos selecionados, joga um papel importante, determinando estratégias de pesquisa, metodologias e conseqüentemente a leitura dos resultados. Facilmente perceptível também é o fato de que quanto mais instável e sujeito à mudança o ambiente for, maior a chance de encontrarmos gestões baseadas em competências.

Finalmente, para efeitos de projeto, destacar que os artigos provenientes de outros campos aportam contribuições muito relevantes. Temas como a construção da subjetividade nas relações de trabalho, ou mesmo efeitos sobre a identidade profissional daqueles que se vêm envolvidos em ambientes onde a noção de competência é aplicada merecerão especial atenção. Visto que, como aparece implicitamente em parte dos artigos, há mais do que conhecimentos, habilidades e atitudes para garantir uma ação competente (Perrenoud, 1999).

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS DE AMBAS AS ETAPAS

O tratamento das declarações coletadas em campo, assim como dos artigos analisados é de ordem interpretativo-qualitativa. Desta forma assume-se, por parte da pesquisadora, uma abordagem fenomenológica. Segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), a interpretação envolvida neste tipo de processo provém da ideia que cada pessoa faz de diferentes situações,



não sendo, portanto, uma resposta direta a estímulos externos. O papel do pesquisador é o de intérprete de uma realidade. Apoiar-se na teoria de Demo (1995), em abordagens como a proposta, significa primar pela modéstia do respeito à realidade social, lembrando que a administração é uma ciência social aplicada.

Com base no referencial teórico e nos primeiros resultados da fase experimental é possível pensar em uma régua de categorias que direciona a análise das publicações e serve de estrutura para a ferramenta de entrevistas, bem como para avaliação das mesmas. Assim, os artigos e o material das entrevistas passam por uma análise de conteúdo, já testada nas avaliações da amostra da fase experimental. Esse processo se concentra nos seguintes aspectos: a) configuração da noção de competências empregadas nos artigos e constantes nas respostas dos consultores; b) representação ativa da noção, ou seja, como os autores/consultores tratam a noção de competência nos momentos em que são aplicados no campo organizacional; c) ambientes nos quais a noção de competência é aplicada; d) subtemas da noção de competências - articulação entre competências organizacionais e individuais; e) principais temas associados à noção de competências.

A análise de conteúdo é um método de análise de texto com base em estudo minucioso de seu material bruto, das palavras e frases que o compõem, a fim de buscar o sentido do conteúdo. Para isso, comparam-se e avaliam-se palavras e frases com o objetivo de reconhecer o essencial, selecionar suas ideias principais e descartar o acessório. O resultado é a decomposição das estruturas e dos elementos desse conteúdo a fim de esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação (Laville e Dione, 1999). Minayo (1994) conceitua a análise de conteúdos como um conjunto de técnicas de análise que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição desses conteúdos, indicadores que possibilitem uma interpretação crítica dos dados obtidos.

A discussão e análise de resultados estrutura-se, como dito no início desta sessão, a partir de eixos de sistematização, contendo quatro divisões para ambas as etapas, como apresentado a seguir:

- a) Configuração da Noção de Competências: se refere à maneira através da qual o artigo/ entrevistado apresenta e expressa a noção. Com base na evolução da abrangência desta noção nos últimos anos, pode-se pensar em subcategorias para melhor apreendê-la: i) a noção de competências como capacitação/qualificação; ii) a noção de competência como sinônimo do CHA, como potencial para alguma iniciativa; iii) a noção de competências como

mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes orientados para uma “entrega”.

- b) Subtemas da Noção de Competências: divisão em subcategorias, com base na revisão de literatura.
- Competência profissional individual e/ou gerencial – considerando as perspectivas de Boterf (1994), Zarifian (2001) e Dutra (2001, 2004).
  - Competências Coletivas e/ou grupais – considerando as perspectivas de Boterf (2000) e Ruas (2005).
  - Competência organizacional – considerando as perspectivas de Hamel e Prahalad (1980), Fleury e Fleury (2000, 2004), Becker (2004), Ruas (2005), e Fernandes (2006).
  - Conceito de competência (ou como o conceito de competência é aplicado na prática, segundo a percepção dos autores/entrevistados), considerando as perspectivas de Boterf (1995), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004) e Ruas (2005).
- c) Condições do Ambiente: trata do ambiente no qual a noção de competências está sendo aplicada. No caso dos artigos procura identificar e analisar as unidades de análise ou objetos de pesquisa.
- d) Temas associados à noção de competência: esta categoria deriva diretamente da fase experimental, uma vez que foi possível detectar, na análise dos artigos que fizeram parte do mesmo, que a noção de competência, muitas vezes, está subjacente a outros temas que são o foco da pesquisa. Na pequena amostra analisada os temas de maior expressão são:
- Aprendizagem – estratégias de aprendizagem na formação de pessoas ou no que tange a aprendizagem organizacional.
  - Vantagem competitiva – estratégias competitivas com foco no capital intelectual.
  - Relações de trabalho – processos de subjetivação.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 ETAPA TEÓRICA

A etapa teórica contou, antes de passar pela sistematização de dados e análise, com 47 publicações distribuídas conforme tabela abaixo:

**Tabela 5** - Artigos pré-selecionados para sistematização de dados.

<b>ANO/ FONTE</b>	<b>RAC</b>	<b>O&amp;S</b>	<b>RAUSP</b>	<b>RAE</b>	<b>TOTAIS</b>
<b>2000</b>	1	1	0	2	04
<b>2001</b>	1	2	1	2	06
<b>2002</b>	0	1	0	2	03
<b>2003</b>	3	0	2	1	06
<b>2004</b>	1	0	0	3	04
<b>2005</b>	3	3	1	1	08
<b>2006</b>	2	1	0	2	05
<b>2007</b>	1	3	0	1	05
<b>2008</b>	3	1	2	0	06
<b>TOTAL</b>	15	12	6	14	47

Os artigos pré-selecionados estão listados no Anexo 4, ao final deste estudo.

Como previsto na metodologia, o conteúdo desses artigos passa por uma sistematização de dados a fim de determinar se devem ser, ou não, analisados com base na régua de categorias pré-definida.

### 4.2 ETAPA EMPÍRICA

A etapa empírica contou com duas entrevistas na capital gaúcha, uma na região do vale do Rio dos Sinos (Novo Hamburgo), uma em Curitiba, no Paraná e uma no Rio de Janeiro capital. Totalizando cinco entrevistados. Todos são sócios-diretores e suas experiências variam de seis a doze anos na aplicação da noção de competência.

Como previsto na metodologia, a escolha dos consultores foi por conveniência e indicação e levou em consideração a experiência dos mesmos na aplicação da noção de competências. Buscaram-se sujeitos que tivessem participado de pelo menos três aplicações

da noção de competências em diferentes empresas de médio e grande porte, conforme é possível visualizar na tabela que segue.

**Tabela 6** - Relação de entrevistados e suas características.

<b>Consultoria</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Tempo em que trabalha na aplicação da noção de competência</b>	<b>Número aproximado de aplicações</b>	<b>Posição que ocupa na consultoria</b>	<b>Características dos clientes</b>
1 Porto Alegre – RS	1	12 anos	19 em indústria 23 em serviços ou comércio = 42	Sócio-diretor	Médio e grande porte, diversos setores
2 Porto Alegre – RS	2	10 anos	44	Sócio-diretor	Médio porte, diversos setores
3 Novo Hamburgo – RS	3	12 anos	20	Sócio-diretor	Pequeno, médio e grande porte, diversos setores
4 Curitiba – PR	4	10 anos	35	Sócio-diretor	Médio e grande porte, diversos setores
5 Rio de Janeiro - RJ	5	6 anos	10	Sócio-diretor	Grande Porte, diversos setores

Num primeiro momento, a comparação dos dados da etapa empírica com a teórico empírica pode parecer um tanto quanto desparelha. Mais de 40 artigos e somente cinco entrevistas. No entanto, como é possível verificar na tabela acima, os entrevistados, em sua experiência, somam mais de 100 aplicações em diversos setores e portes de empresas. Isso significa, que a noção de competência da qual se apropriaram, foi levada a mais de 100 organizações diferentes, disseminando suas crenças e posicionamento a respeito do conceito.

## 5. SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

### 5.1 ETAPA TEÓRICA

A sistematização dos dados da etapa teórica não está cronologicamente linear. Atendendo o recorte definido para a fase experimental, inicia com as publicações de 2005 e busca atender a necessidade de padronização no levantamento. Essa sistematização funciona como um segundo filtro, onde alguns artigos foram excluídos por não corresponderem ao tema investigado. A seguir encontram-se 22 quadros correspondentes à avaliação dos artigos de 2005 a 2008 (fase experimental). Sua distribuição:

**Tabela 7** - Distribuição dos artigos da fase experimental mantidos para análise.

ANO/ FONTE	RAC	O&S	RAUSP	RAE	TOTAIS
2005	3	3	1	1	08
2006	2	0	0	2	04
2007	1	2	0	1	04
2008	3	1	2	0	06
<b>TOTAL</b>	09	06	03	04	22

#### Sistematização de dados dos artigos de 2005:

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAUSP	2005	Volume: 40 - Número: 3 - Data: julho / agosto / setembro 2005: A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações	Sandro Márcio da Silva e Maria Tereza Leme Fleury
<b>Resumo</b>			
O objetivo neste artigo é analisar como empresas, inseridas em uma mesma cadeia de valor, desenvolvem e partilham competências organizacionais para viabilizar suas opções estratégicas. Para alcançar esse objetivo, em primeiro lugar considerou-se que o desenvolvimento de competências no nível da empresa ocorre em função das escolhas de estratégias competitivas feitas por ela, as quais dependem de sua posição na cadeia produtiva. Em segundo lugar, analisou-se o papel da gestão de recursos humanos na formação e no desenvolvimento das competências organizacionais e humanas. Um estudo empírico foi realizado na indústria de telecomunicações, focalizando empresas que oferecem serviços de telefonia móvel de Terceira geração. O modelo de Fransman foi aplicado para caracterizar a estrutura e as relações entre cada elo específico da cadeia. Em cada um dos níveis da cadeia, estudos de caso foram realizados para responder às questões propostas no estudo.			
<b>Subtemas</b>		<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
Competência Organizacional		Número limitado de organizações	Gestores de várias empresas

<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Como os processos de gestão por competências em empresas inseridas numa mesma cadeia de valor viabilizam as suas opções estratégicas?	Pesquisa teórico prática / Quali / Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise documental</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Work Shop</li> </ul>
<b>Resultados</b>		
<p>Quanto à estratégia...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A movimentação e a redefinição de papéis tem levado a fronteiras cada vez mais nebulosas, redefinindo a cada momento o perfil de competências de cada empresa;</li> <li>• A integração com as demais empresas não privilegia o compartilhamento de conhecimentos e informações para desenvolvimento de novas tecnologias; somente entre matriz e subsidiária;</li> <li>• Conhecimentos gerados por brasileiros, em laboratórios instalados no Brasil, são patenteados nos países sede das respectivas empresas.</li> <li>• A natureza extremamente dinâmica do regime tecnológico de telefonia celular leva à crescente necessidade de desenvolvimento de novas competências organizacionais.</li> <li>• Diferenças de estratégia dependendo de em que camada se encontram as empresas no modelo de Fransman. Camada 1 = estratégia incrementalista (Preocupação com o longo prazo fica clara nos investimentos de P&amp;D). Demais camadas = estratégia racionalista (preocupação com o curto prazo, estratégia como segredo da cúpula).</li> </ul> <p>Quanto à competências e papel do RH...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos são feitos para atender demandas;</li> <li>• RH tem papel importante na mudança de cultura organizacional.</li> <li>• Camada 1: processos organizados e distribuídos pelo globo de desenvolvimento, proteção e distribuição de competências. Demais camadas: não investe.</li> <li>• Rh precisa assumir papel de maior expressão nas camadas em que não há integração de práticas, posicionar-se mais estrategicamente e traduzir sua atuação e ganhos para uma linguagem atraente a empresários, engenheiros e finanças.</li> </ul>		
<b>Observações</b>		

**Quadro 1** - Sistematização de dados Artigo 01.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
O&S	2005	v.12 - n.35 - outubro/dezembro - 2005: Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração – gestão para inovação e liderança da Unisinos.	Gustavo Borba ; Teniza Silveira; Gilberto Faggion

### **Resumo**

As novas experiências na área de educação têm reforçado a importância de uma reavaliação do processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação. Esta necessidade faz-se ainda mais presente em cursos que necessitam de uma forte vinculação com o mercado, o que ocorre na área de administração. Além disso, percebe-se a importância da identificação de habilidades e competências, as quais são valorizadas pelo mercado de trabalho e podem ser desenvolvidas durante a formação do administrador. Nesse sentido, o trabalho busca apresentar a experiência da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) na construção de um curso de graduação inovador na área de administração. O processo de definição do curso, bem como as primeiras conclusões sobre a implantação do currículo são descritas no presente texto. Salienta-se que o curso está em sua segunda edição e, devido às características que serão aqui exploradas, é

inovador na área de Administração no Brasil.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
	Uma organização	Gestores de várias empresas (alunos do 3º do Ensino Médio que tinham a opção de estudar Administração)
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
“distância” entre teoria e prática no campo da Administração.	Aplicação	Estudo de Caso Análise dos grupos de foco Questionários (alunos do curso e profissionais do mercado)

### **Resultados**

A construção de um curso de graduação em Administração é extremamente desafiador. Chegou-se a conclusão de que possível trabalhar o ensino-aprendizagem em Administração de maneira inovadora para a área e em consonância com as convicções construídas na Pedagogia. A experiência relatada sobre o curso de Gestão para Inovação e Liderança teve ganhos sobre o processo de ensino-aprendizagem identificados pelas atividades específicas ou pelo processo de construção do conhecimento nas interações entre oficinas e conteúdos do curso. A importância do desenvolvimento de competências como princípio fundamental para a formação dos alunos desse curso, sendo o retorno e o contato constante entre professores e alunos fatores fundamentais para alavancagem do processo de ensino-aprendizagem também foi um dos resultados encontrados no presente estudo.

### **Observações**

**Quadro 2** - Sistematização de dados Artigo 02.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
O&S	2005	v.12 - n.33 - Abril/Junho - 2005: Do Saber Aos Saberes: Comparando As Noções De Qualificação E De Competência	Adriane Vieira; Talita Ribeiro da Luz

### **Resumo**

O artigo trata da distinção entre o conceito de qualificação, que tem raízes na Sociologia e na Economia, e a noção de competência, que se funda na Educação e na Psicologia. Duas teses se contrapõem: a da ampliação e substituição do conceito de qualificação e a do deslocamento conceitual. O artigo trata ainda das dimensões conceitual, experimental e social da qualificação, mostrando que a noção de competência enfatiza a dimensão experimental e enfraquece as dimensões conceitual e social. Na busca de evidências foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratório-descritivo, comparando-se dois casos: uma organização do setor automotivo e outra do setor de telecomunicações. Os resultados da pesquisa corroboram a tese do deslocamento e mostram que a dimensão experimental é reforçada na gestão de competências.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
Noção de Competência	Nº Limitado de Organizações (Duas empresas)	

<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
“distância” entre teoria e prática no campo da Administração.	Aplicação	Estudo de Caso Análise dos grupos de foco Questionários (alunos do curso e profissionais do mercado)

### **Resultados**

A construção de um curso de graduação em Administração é extremamente desafiador. Chegou-se a conclusão de que possível trabalhar o ensino-aprendizagem em Administração de maneira inovadora para a área e em consonância com as convicções construídas na Pedagogia. A experiência relatada sobre o curso de Gestão para Inovação e Liderança teve ganhos sobre o processo de ensino-aprendizagem identificados pelas atividades específicas ou pelo processo de construção do conhecimento nas interações entre oficinas e conteúdos do curso. A importância do desenvolvimento de competências como princípio fundamental para a formação dos alunos desse curso, sendo o retorno e o contato constante entre professores e alunos fatores fundamentais para alavancagem do processo de ensino-aprendizagem também foi um dos resultados encontrados no presente estudo.

### **Observações**

Artigo faz um apanhado geral sobre a construção do Curso de Administração da UNISINOS bastante interessante a respeito da construção e implantação epistemológica do curso de Gestão para Inovação e Liderança. Contrapondo as perspectivas de alunos, profissionais de mercado e estrutura curricular.

**Quadro 3** - Sistematização de dados Artigo 03.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
O&S	2005	O&S - Volume 12 – no 32 - Jan/Mar - 2005 Literatura, Dramatização e Formação Gerencial: a Apropriação de Práticas Teatrais ao Desenvolvimento de Competências Gerenciais.	Roberto Ruas

### **Resumo**

Quanto mais instável o ambiente de negócios, mais importante se tornam capacidades como a de perceber rapidamente o que ocorre neste contexto em mutação ou de alterar diretrizes estabelecidas (improvisação), ou de entender novos clientes (empatia). A essas competências pouco tangíveis, mas atualmente muito importantes na gestão dos negócios, denominamos “competências voláteis”, tendo em vista a dificuldade para apreendê-las, dimensioná-las e avaliá-las. Face a sua natureza intangível, a exploração das competências voláteis parece mais viável no campo da formação gerencial. Mas também neste campo há dificuldades, por exemplo, as metodologias de ensino-aprendizagem hoje empregadas em processos de formação gerencial parecem não ser mais adequadas à exploração e à apropriação de competências tão pouco tangíveis. Se for certo que sua exploração ocorre em muitos campos como o da arquitetura ou do direito ou ainda, da medicina, é no campo da arte, como música, literatura, teatro, cinema, que sua exploração mais sistemática ocorre, foi essa perspectiva, associada à vivência docente e profissional em artes cênicas, o que nos fez recorrer às práticas teatrais e às suas possibilidades pedagógicas, como meio de exploração das “competências voláteis”.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
-----------------	--------------------	----------------



Competências Voláteis	Número limitado de organizações	Gestores de várias em presas (provenientes de cursos de especialização, MBAs e mestrados)
-----------------------	---------------------------------	---

<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Como projetar a sistematização e difusão das competências voláteis no ambiente empresarial? As metodologias de ensino-aprendizagem são adequadas à exploração e à apropriação de competências tão pouco tangíveis?	Aplicação / Pesquisa teórico-prática / quali	Work-shop e módulo exclusivo voltado para exploração de competências voláteis dentro dos cursos citados. *Representação teatral a partir de adaptação de textos clássicos.

<b>Resultados</b>	<b>Observações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No enfrentamento de situações instáveis e de constantes mudanças e turbulências, a atividade gerencial tem progressivamente demandado capacidades de improvisar, criar, perceber, adaptar-se, flexibilizar, pensar diferente.</li> <li>• Mesmo difíceis de mensurar, as competências voláteis representam uma contribuição importante para o desempenho gerencial.</li> <li>• A experiência teatral, desenvolve no gestor habilidades necessárias para lidar com o cotidiano de improvisações.</li> <li>• Experiência lúdicas com esse propósito devem ser conduzidas com seriedade para atingir o propósito de desenvolver competências voláteis.</li> </ul>	<p>Apesar do tema difícil e “volátil”,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão consistente</li> <li>• Criatividade do artigo chama a atenção</li> <li>• Proposta e considerações finais bem alinhadas.</li> <li>• Articulação inteligente com o mundo das artes cênicas.</li> <li>• Havia espaço para abordar autores da filosofia clássica, sobretudo quando se fala de conhecimento à priori ou posteriori, como Kant, por exemplo.</li> </ul>

**Quadro 4** - Sistematização de dados Artigo 04.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
<b>RAE</b>	2005	VOLUME 45 - NÚMERO 1 - JANEIRO-MARÇO 2005: Organização e trabalho em transição: Da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”	Tony J. Watson

### **Resumo**

Para pesquisadores e gestores, é útil identificar duas formas alternativas de caracterizar discursivamente as atividades organizacionais e gerenciais: uma forma sistêmico-controladora e outra processual-relacional. A primeira é proveniente de aspirações modernistas e universalistas acerca da maximização do controle nas questões humanas, operacionalizando-se por meio da idéia de que as organizações são grandes sistemas controláveis, mecânicos e orientados para resultados. Em vez disso, é mais útil caracterizar a realidade organizacional pelo foco em processos emergentes dos padrões das relações entre as pessoas, as organizações e o ambiente social que as cerca. Se os gestores compreenderem o modo como seu trabalho contribui para a formação de tais processos, podem promover a evolução do aprendizado e de competências gerenciais por meio da construção de significados, negociações e barganhas, e do exercício do poder.

**Observações**

Artigo inicialmente excluído por não tratar do tema proposto. Reconsiderado na etapa de análise.

**Quadro 5** - Sistematização de dados Artigo 05.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAC	2005	Volume 09 - Número 02 Data Abr, Mai e Jun, 2005: Formação gerencial: Pós-graduação Lato Sensu e o papel das comunidades práticas.	Cláudia Simone Antonello; Roberto Ruas

**Resumo**

O artigo pretende repensar a questão da formação gerencial e, neste sentido, destaca dois aspectos que estão estreitamente vinculados a esta temática: a) analisa a perspectiva da abordagem aprendizagem na ação nos cursos de formação gerencial de longa duração; b) introduz uma discussão acerca das alternativas para superar as dificuldades referentes à efetividade desses cursos na perspectiva de resposta às problemáticas empresariais. A partir destes objetivos, o artigo examina as possibilidades dos processos de Aprendizagem na Ação em cursos de pós-graduação *lato sensu* como forma de articulação entre informação teórica e experiência pessoal/profissional. Neste sentido, analisa a questão da estratégia de aprendizagem e reflete sobre o fato de ela ser tão ou mais importante que os conteúdos específicos das disciplinas e seminários, pelo menos no que se refere ao desenvolvimento de certo tipo de competências. Resulta em propor e discutir uma concepção que visa estabelecer conexões mais sistemáticas entre a modalidade de curso analisada e o processo de desenvolvimento de competências. Essa concepção é baseada na emergência de novos paradigmas no campo da aprendizagem e formação gerencial, cujos fundamentos se concentram na abordagem Aprendizagem na Ação, com destaque para a noção de Comunidades de Prática nas organizações.

Subtemas	Organização	Pessoas
Competência Individual e Gerencial; Competência Coletiva e Grupal; Noção de Competência		

Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
Há uma falta de trabalhos empíricos que avaliam a efetividade da formação gerencial e são raros os que aportam dados quantitativos, sendo um dos maiores problemas enfrentados pelos pesquisadores e profissionais de RH a falta de referências norteadoras e uma metodologia para a avaliação do aprendizado. As metodologias e abordagens utilizadas nos programas de pós-graduação ( <i>lato sensu</i> ) estariam distantes da problemática empresarial, e há uma dificuldade no processo de transferência e adaptação dos resultados da formação no ambiente de trabalho pelos participantes destes cursos de formação gerencial.	Análise	Pesquisa explanatória.

**Resultados**

O artigo busca mostrar que o processo de aprendizagem na ação pode ser usado como uma forte ferramenta dentro dos cursos de pós-graduação (lato sensu) e com isso pode-se concluir que: os cursos projetados e estruturados em modelo de aprendizagem na ação tem impacto mais intenso e duradouro na vida dos egressos. O artigo mostra que entre os participantes desses cursos há um desenvolvimento de competências maior do que nos pares de seus trabalhos que não participaram do curso, e além disso, as estratégias de aprendizagem usada nos programas de desenvolvimento gerencial provocam uma articulação entre teoria e prática, e com isso constroem oportunidades de formação e desenvolvimento de competências, possibilitando assim que a teoria vista nos cursos possa ser usada no ambiente de trabalho. O texto diz que aprendizagem não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das competências.

Outra idéia apresentada no artigo é que as disciplinas dos cursos devem usar estratégias de aprendizagem e recursos didáticos tendo em vista que esses facilitam a aprendizagem informal, o compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos, e a socialização de seus participantes, criando assim um ambiente para a geração de comunidades práticas. A aprendizagem envolve mudanças na prática social e nos indivíduos engajados, em uma contínua reorganização e reconstrução de sua experiência, esses precisam estar empenhados em processos de crescimento pessoal, assim como em mudanças sociais na forma e câmbios organizacionais. A participação é um elemento fundamental no processo de aprendizagem. A competência é suscetível de ser produzida na ação. Sobre o conceito de comunidades práticas os autores mostram que essa é o ambiente propício para o desenvolvimento de competências. Desenvolve a idéia que esse conceito pode ser usado nos programas de formação gerencial e com isso articular a formação gerencial com a aprendizagem em ação e o desenvolvimento de competências gerenciais.

### Observações

A idéia de competências desenvolvida nesse artigo esta muito ligada à idéia de aprendizagem, ou seja, ele mostra que para o desenvolvimento das competências deve haver um ambiente propício para que a aprendizagem ocorra, já que a competência surge dessa. Ele não chega a se aprofundar no quesito competências.

**Quadro 6** - Sistematização de dados Artigo 06.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAC	2005	Vol 09 - Número 04 Data Out, Nov e Dez, 2005 RAC - Revista de Administração Contemporânea: Contribuições à Consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: uma Análise dos Relacionamentos Horizontais	Breno Augusto Diniz Pereira, Eugênio Ávila Pedrozo

### Resumo

O reconhecimento de que nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda é um novo fator que remete as organizações a ações articuladas de complementaridade em rede. Assim, nesse ambiente de grandes transformações, o processo de gerar **novas combinações** recai sobre a capacidade das organizações em gerir eficientemente os seus relacionamentos interorganizacionais. Trata-se assim de um tema emergente em que diferentes enfoques levam a discussões polêmicas. O desafio do presente trabalho é aprofundar o conhecimento, ampliar o domínio, oferecer uma visão analítica sobre o tema referente à produção de resultados individuais, por meio do trabalho cooperativo em rede. Também deve ser fruto oriundo deste trabalho a consolidação de um modelo analítico de desenvolvimento de redes interorganizacionais que possa contribuir no auxílio tanto de gestores públicos quanto privados.

Subtemas	Organização	Pessoas
----------	-------------	---------

Não	setor produtivo como um todo	Não
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Como selecionar o parceiro, como os relacionamentos em redes são gerenciados, como se dividem e desenvolvem novos conhecimentos e como as redes socializam esses novos conhecimentos entre as empresas participantes, com vista a alcançar patamares superiores de competitividade?	Teórica / aplicação (tentativa de montar um modelo)	Análise teórica
<b>Resultados</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contexto de mudanças as organizações tendem a lançar mão de práticas cooperativas de gestão, visando complementar suas potencialidades. Os relacionamentos de parceria ou cooperação buscam melhorar a capacidade das organizações nas suas relações de interdependência na tentativa de melhorar a eficácia organizacional. Isso, por si só, faz da formação de relação de cooperação uma alternativa em face dos desafios impostos pelo Mercado.</li> <li>• Tema emergente, em que diferentes enfoques levam a discussões polêmicas.</li> </ul>		
<b>Observações</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema central: redes. Não aborda competência ou qualquer derivação.</li> </ul>		

**Quadro 7** - Sistematização de dados Artigo 07.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
RAC	2005	v. 9, n.3, lu/set, 2005; 143-167: Qualificação, competência Técnica e Inovação no Ofício Docente para a Melhoria da Qualidade do Ensino Fundamental	Laura da Veiga; Maria Ruth Siffert Diniz Teixeira Leite; Vanda Catarina Duarte

### **Resumo**

O objetivo desse artigo é discutir a capacitação docente em relação ao desempenho escolar do aluno e ao contexto da diversidade socioeconômica instaurada nas escolas a partir da década de 90. O problema de pesquisa foi o seguinte: qual a importância da capacitação no desempenho dos docentes para melhorar o rendimento escolar dos alunos dos municípios de Januária e Montes Claros? Os dados foram coletados, nesses municípios, entre outubro de 1999 e fevereiro de 2000 e se referem à situação socioeconômica das famílias das crianças matriculadas nas escolas da amostra, ao perfil do professorado e ao apoio pedagógico disponível nas escolas. A amostra foi composta por seis escolas em cada município (três da rede estadual e três da rede municipal), totalizando 12 escolas. A análise da capacitação está baseada no tipo de treinamento oferecido aos professores da rede pública por meio de programas implementados nos estados de Minas Gerais e São Paulo no período 1996-1998. A principal conclusão é que a capacitação na forma como tem sido oferecida não tem contribuído efetivamente para desenvolver as competências demandadas dos docentes para apoiar crianças oriundas de ambientes familiares desfavoráveis aos desafios da escolarização.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
Não	Escola	Professores

<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
----	----	----

### **Resultados**

Com relação à competência: capacitação de professores depende da mobilização de capacidades.

### **Observações**

Desconsiderou-se, num primeiro momento, pois embora trate da capacitação de docentes, está desvinculado da forma de análise, do tema abordado, uma vez que o foco deste artigo centra-se nas questões políticas e sociais do (dês) preparo de professores em escolas do Ensino Fundamental. Uma segunda análise foi feita e consta na análise de resultados.

**Quadro 8** - Sistematização de dados Artigo 08.

#### Sistematização de dados dos artigos de 2006:

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
<b>RAE</b>	2006	VOLUME 46 - EDIÇÃO ESPECIAL - novembro-dezembro 2006: Remuneração e competências: retórica ou realidade?	Júnia Marçal Rodrigues

### **Resumo**

Este artigo objetiva refletir sobre a articulação entre práticas de remuneração e a noção de competências mediante a análise de um modelo organizacional. A crescente utilização da noção de competências como referência para a gestão de pessoas desperta o interesse na forma como se aplica ao processo de remuneração em face das limitações do sistema tradicional de remuneração num contexto de constantes mudanças. Por meio de pesquisa qualitativo-descritiva, tendo como principal instrumento para a coleta de dados a entrevista semi-estruturada, verificou-se que a vinculação entre remuneração e competências ocorre por meio processo de avaliação de desempenho, e que se fazem presentes várias contradições entre a concepção do modelo e sua aplicação, instigando uma discussão sobre a retórica e a realidade desse tipo de prática. Além disso, percebe-se a complexidade e a diversidade de variáveis envolvidas na arquitetura de um modelo de remuneração e sua operacionalização.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
Competência Individual e Gerencial; Competência Organizacional; Noção de Competência	Uma organização	Gestores de uma só empresa

<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
A crescente utilização da noção de competências como referência para a gestão de pessoas desperta o interesse na forma como se aplica ao processo de remuneração em face das limitações do sistema tradicional de remuneração num contexto de constantes mudanças.	Análise.	Revisão teórica Estudo de casos (entrevistas, observações, diário de campo)

### **Resultados**

O artigo buscou mostrar a articulação entre as práticas de remuneração e a noção de competências através da análise dessas em uma organização. Logo de início é mostrado que entre as empresas que possuem o modelo de gestão baseado em competências, são poucas as que adotam esse articulado com a remuneração. É apresentada uma discussão sobre as problemáticas que envolvem a remuneração com base nas competências, o artigo mostra que as empresas têm recompensado os resultados apresentados ao invés das competências dos seus funcionários. É afirmado que a remuneração estratégica baseada em competências pode ser implementada em organizações que possuem processos de avaliação de desempenho estruturados e legitimamente reconhecidos, pois dessa forma é possível reconhecer de maneira correta o desenvolvimento dos empregados e assim remunerá-lo de forma que valorize as suas competências e não apenas as metas alcançadas. Outro dado mostrado pelo artigo é que a compreensão da articulação entre a noção de competências e a remuneração passa pelo conhecimento de qual o conceito de competências que a empresa adota e a forma de como essa se relaciona com a estrutura de remuneração. É apontado que a dificuldade de identificar os processos de remuneração vinculados com a noção de competências acontece quando não há uma disponibilidade de tempo suficiente para fazer a avaliação, e a preparação do gestor para exercer o papel de avaliador, sendo que a reunião de feedback foi apontada como a mais importante para o processo, mas é dita como a parte em que mais apresenta falhas. Um problema apontado na empresa estudada é a falta de apoio organizacional, ou seja, de uma sistemática organizacional para que o desenvolvimento de competências do empregado aconteça. É mostrado que essa empresa, ao deixar que o empregado busque o desenvolvimento por si próprio, pode estimular a competição interna pela busca do resultado individual, já que no final das contas essa empresa acaba remunerando o resultado e não a competência. É resultado do artigo que nenhuma abordagem conceitual sobre a noção de competências é suficiente para dar suporte ao conceito de competência aliada ao fator remuneração. E ao final é sugerido que se formem gestores para a efetiva gestão de pessoas baseada em competências.

### Observações

O texto através de um caso de uma organização buscou mostrar como está sendo feita a remuneração baseada em competências nas empresas. Ele não deixa de demonstrar como isso esta sendo realizado de forma errônea, mas também diz que a noção de competências aliada a remuneração depende muito do modo de como a empresa emprega a noção de competências. O texto elabora uma revisão teórica sobre competências, mostrando porque a sua repercussão é grande, suas definições, suas correntes (visão americana e européia). O texto deixa claro que a competência é uma composição de vários fatores.

**Quadro 9** - Sistematização de dados Artigo 09.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAE	2006	v.46, n.4, 2006". Seção: ARTIGOS: Construindo o Diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional	Bruno Henrique Rocha Fernandes; Maria Tereza Leme Fleury; John Mills

### Resumo

Este artigo objetiva estudar como os recursos impactam o desempenho organizacional. Partindo da noção de competência como processo de coordenação e mobilização de recursos, utilizou-se o referencial do balanced scorecard (BSC) para mensurar a influência dessa coordenação sobre os indicadores de desempenho nas múltiplas perspectivas do BSC. A revisão da literatura sobre esse tema mostrou que se privilegia o uso de indicadores financeiros ou de processos internos, e

que menos estudos avaliam indicadores de aprendizagem, impactos sobre os clientes, ou analisam mais de uma perspectiva simultaneamente. Um estudo de caso em profundidade em empresa de saneamento utilizando dados e indicadores sugere que fatores ambientais relacionados à demanda são os maiores determinantes do desempenho. A satisfação dos funcionários sugere associação com todas as perspectivas do BSC.

Subtemas	Organização	Pessoas
Competência Organizacional	Uma organização	
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
Existem diversos estudos que apontam a importância de se debater sobre os indicadores do BSC e sua relevância, porém há carência de estudos que abordem simultaneamente indicadores em diversas perspectivas do BSC e mais de uma categoria de recurso. Então a idéia do artigo seria contribuir nessa perspectiva de relação.	Aplicação	Pesquisa explanatória.
Resultados		
<p>A revisão de literatura no campo utilizando o modelo do BSC para organizar as perspectivas da performance revelou que estudos na área escolhem um tipo de recurso e examinam seu impacto sobre variáveis ligadas a uma perspectiva de performance.</p> <p>Há poucos estudos que examinam ao mesmo tempo mais de uma categoria de recursos e sua influência sobre as várias perspectivas do desempenho simultaneamente.</p> <p>Arquitetura de competência e recursos foi destacada como principal competência das unidades o foco em resultados. As entrevistas com os gestores da empresa revelaram que a competência organizacional foco em resultados merecia maior destaque. Essa competência parece resultar (segundo os autores) da coordenação dos recursos satisfação dos empregados e densidade dos recursos.</p> <p>Emergiram ainda que o grau de competência profissional não estava associado com as variáveis de desempenho; os fatores ambientais relacionados ao consumo residencial aparecem como mais fortes determinantes da performance; a satisfação dos empregados demonstrou associação com metas de processos internos, metas financeiras e com satisfação dos consumidores.</p>		
Observações		

**Quadro 10** - Sistematização de dados Artigo 10.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAC	2006	v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006: 47-69: Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia	Sérgio Carvalho Benício de Mello; André Luiz Maranhão de Souza Leão; Fernando Gomes de Paiva Júnior

#### Resumo

Num contexto de estímulo ao empreendedorismo, uma compreensão de comportamentos relacionados a competências empreendedoras é crítica. Tal perspectiva apresenta valiosas contribuições para o desenvolvimento e a gestão de negócios, bem como para a interação com grupos internos e externos da organização. Neste sentido, competência pode ser entendida como

um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de análise de conteúdo clássica, junto a dirigentes de empresas brasileiras da nova economia, sediadas no eixo Rio-São Paulo. Os resultados demonstraram uma prevalência das competências conceituais e administrativas. Além disto, uma competência não prevista na literatura – equilíbrio entre trabalho e vida pessoal – foi descoberta. Conclusões e implicações gerenciais são também discutidas.

Subtemas	Organização	Pessoas
Competência Individual e Gerencial		Gestores de várias empresas

Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
As relações de mercado, da nova economia, demanda das pessoas a capacidade de absorver conhecimento e requer que as mesmas estejam preparadas para enfrentar o mundo globalizado onde o saber fazer e o saber ser são imperativos determinantes de sobrevivência no contexto de aprender a aprender. Por esse motivo é relevante pesquisar que áreas de competências empreendedoras são mais relevantes nos comportamentos de dirigentes de perfil empreendedor bem como quais os comportamentos específicos que compõem áreas de competências.	Aplicação	Pesquisa qualitativa Entrevistas semi-estruturadas e em profundidade Pesquisa exploratória Análise de Conteúdo

### Resultados

Visão Geral: área de competência conceitual emerge como mais importante. Área de competências administrativas apresentou relevante participação na amostra. Competências estratégicas e de comprometimento aparecem de maneira homogênea. Resultados de cada área (maiores evidências): Competências de Oportunidade à identificar as oportunidades de negócio a partir de experiências prévias; Competências de Relacionamento à utilizar-se dos relacionamentos (negociação com parceiros estratégicos); Competências Conceituais à equilíbrio entre: lidar com riscos, inovar e ter sensibilidade e vontade de aprender; Competências Administrativas à equilíbrio entre liderar e organizar; Competências Estratégicas: relativo equilíbrio entre planejar estrategicamente, posicionar negócio/produto no mercado e gerir estrategicamente; Competências de Comprometimento à empreendedor tem compromisso com o negócio em proporção semelhante aos seus compromissos pessoais; Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal. Resultados gerais: das sete áreas de competências identificadas, 50 comportamentos específicos emergiram. Em relação às competências conceituais dos empreendedores destacaram-se a sensibilidade e a vontade de aprender como expressão do aprender a aprender, essenciais ao processo de desenvolvimento de competências; o pensar intuitivamente; e a facilidade de avaliar riscos em meio a cenários caóticos e de incerteza.

Quanto às competências administrativas, houve destaque para a utilização de recursos e de capacidades que repercutam na geração de resultados eficazes e a motivação da equipe se colaboradores internos. E, o comprometimento com os objetivos pessoais sobressaem no conjunto de compromissos relatados. Descoberta do estudo: competência de equilíbrio entre a dinâmica do trabalho e as demandas do cotidiano. Em relação a áreas de competências empreendedoras mais relevantes nos comportamentos de dirigentes de perfil empreendedor,



destacaram-se estoques no saber fazer e no saber ser. E para que se desenvolva a competência empreendedora se faz necessária a abertura para dimensões multidisciplinares.

### Observações

**Quadro 11** - Sistematização de dados Artigo 11.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
O&S	2006	Volume 10 – N. 3 - Julho/Setembro 2006: Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o Caso Eletronorte	Maria Ednei da Silva

### Resumo

A pesquisa avaliou a relação entre as variáveis: Relevância do Treinamento para os Objetivos Estratégicos da Organização, Suporte à Transferência de Treinamento e Impacto de Treinamento no Trabalho. Dois grupos de treinamentos foram pesquisados em uma organização de grande porte: o primeiro destinava-se a desenvolver competências individuais similares às competências corporativas requeridas pelos objetivos estratégicos da organização e o segundo destinava-se a desenvolver competências individuais, não similares àquelas competências. Para medir a Relevância do Treinamento para os Objetivos Estratégicos foram realizadas entrevistas com uma amostra de 33 gestores. Para medir Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho utilizaram-se as escalas validadas por Abbad-Oc (1999) e por Abbad e Sallorenzo (2001), numa amostra de 375 empregados treinados. Encontraram-se diferenças significativas nas variáveis pesquisadas entre os dois grupos sendo que Impacto de Treinamento no Trabalho foi maior no primeiro grupo de treinamento. Suporte Gerencial e Social à Transferência confirmou-se como o maior preditor de Impacto de Treinamento no Trabalho.

Subtemas	Organização	Pessoas
Competência Individual e Gerencial; Competência Organizacional	Uma organização	Gestores de uma só empresa

Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
O artigo parte da idéia de que o suporte organizacional é a variável que mais prediz impacto do treinamento no trabalho, supõe-se que ele ocorra com maior intensidade quando as habilidades ensinadas forem relevantes para os objetivos estratégicos da organização.	Aplicação.	Revisão teórica Estudo de caso

### Resultados

Os resultados apresentados por esse artigo partem da idéia de provar se esta certa ou errada a suposição de que os treinamentos das empresas devem estar de acordo com os objetivos estratégico dessas, e como o impacto do treinamento no trabalho é realizado e sentido pela organização. Um dos resultados achados foi que os programas de treinamento, em sua maioria, guardam coerência com a estratégia organizacional, assim como a identificação de necessidades de treinamento. Além disso, o suporte organizacional para a transferência das habilidades e conhecimentos adquiridos nos treinamentos possui uma relação com as necessidades da empresa. Através de uma avaliação feita com os gestores o artigo mostra que a maioria dos treinamentos é relevante para os objetivos estratégicos da organização.

O estudo também mostra que a principal variável estudada, que mais prevê o impacto de treinamento no trabalho, é o suporte gerencial e social que é dado para a transferência do

treinamento para o contexto de trabalho. Foi resultado do artigo que os empregados dessa empresa, que possuem um nível de escolaridade mais baixo, o impacto do treinamento no trabalho é menor, e para os que possuem um nível médio é maior.

Os resultados levaram a confirmação da existência de diferenças entre as principais variáveis do estudo: Impacto do treinamento no trabalho e Suporte à transferência de treinamento para os dois grupos de treinamento do estudo, com isso conclui-se que o impacto do treinamento no trabalho é maior quando os treinamentos são relevantes para os objetivos estratégicos da organização. O suporte à transferência de treinamento, que engloba o suporte gerencial e social, mostrou-se a mais forte variável que influencia o impacto do treinamento no trabalho. Já a variável relevância do treinamento para os objetivos estratégicos teve uma contribuição pequena no que tange o impacto do treinamento no trabalho, no entanto, isso mostra a importância das organizações realizarem treinamentos voltados para as estratégias dessas, indo ao encontro do conceito de universidades corporativas.

### Observações

O artigo mostra que o treinamento quando voltado a desenvolver competências que sejam necessárias para a organização é uma ferramenta muito poderosa na criação de core competence. No entanto, ele se limita a dizer que os treinamentos podem estimular o desenvolvimento de competências necessárias para a organização e da uma descrição de core competence como algo que as empresas possuem de diferenciador das outras no quesito competitividade.

**Quadro 12** - Sistematização de dados Artigo 12.

### Sistematização de dados dos artigos de 2007:

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAE	2007	Volume 14, n. 43, 2007: Análise da Interface Subjetividade e Competências no Campo do Trabalho	Susane Petinelli-Souza e Leila Aparecida Domingues Machado

### Resumo

Este estudo aborda a interface subjetividade e competências no campo do trabalho. A partir da investigação das condições de produção do discurso das competências e da análise da produção de subjetividade relacionada a esse discurso, buscou-se ampliar a compreensão sobre o homem em tal contexto. A análise dos processos de subjetivação engendrados na produção do discurso ocorre a partir das categorizações formação contínua e naturalização do discurso. Este estudo tem caráter qualitativo. A abordagem cartográfica é utilizada como referencial na postura das pesquisadoras e a análise de discurso, na investigação das condições de produção do discurso. A análise permitiu compreender que a interface subjetividade e competências pode ser pensada como tendo limites definidos de acordo com as ideias vinculadas aos enunciados, as conexões com algumas questões relevantes que acompanham o discurso e, ainda, com a própria produção de subjetividade.

Subtemas	Organização	Pessoas
Noção de Competência		
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
Que condições possibilitaram à competência constituir-se como um tema no campo organizacional, bem como colocou a necessidade	Análise teórica quali / síntese (sociologia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abordagem Cartográfica</li> <li>Análise de</li> </ul>

de estudo do conceito de subjetividade?

documentos

- Análise de publicações
- Observação de campo
- Conversas com colegas professores
- Conferências sobre metodologia

### Resultados

Em estudos organizacionais o indivíduo precisa aprender a aprender e desaprender continuamente, formando-se conforme as necessidades do mercado.

Relações entre subjetividade relevantes e o discurso das competências.

Há uma interação do discurso das competências com a formação contínua.

A análise da produção de subjetividade em relação ao discurso de competências acaba por se dar a partir da existência das categorias: formação contínua e naturalização do discurso. Há um maior consumo das concepções sobre competências do que das práticas organizacionais vinculadas a esta.

O consumo dessas concepções acaba por disparar processos de subjetivação que produzem modos de viver e sentir no cotidiano dos trabalhadores.

### Observações

**Quadro 13** - Sistematização de dados Artigo 13.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
O&S	2007	o&s - v.14 - n.43 - Outubro/Dezembro - 2007 - Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social – Experiências setoriais no Brasil	Allan Claudius Queiroz Barbosa

### Resumo

A discussão sobre competências como alternativa para orientação no gerenciamento de pessoas revelou aspectos que amplificaram as contradições que uma ferramenta gerencial traz quando adotada com o propósito de criação de valor e alto desempenho organizacional. Até mesmo a legitimidade e permanência deste ferramental estão cada vez mais condicionadas à comprovação quase “matemática” de sua efetividade; o que impõe uma série de desafios, tanto na adoção de receituário pautado nas competências, quanto na própria lógica da gestão de recursos humanos. O “discurso” das competências, então, surge como prática gerencial de importância significativa e apresenta em sua aplicabilidade grande diversidade. É nessa perspectiva que se introduz a reflexão sobre a possibilidade de construção de modelos de competência com características setoriais ou por categorias profissionais, que tanto minimizem dispêndios e recursos destinados ao processo de preparação e adequação do indivíduo à sua atividade profissional, quanto o preparem para o mercado de trabalho. Tal abordagem abre a possibilidade de incorporar diferentes atores sociais, pois um dos pressupostos que deve ser considerado é a possibilidade de uma concertação, que apresente uma lógica negocial ou de interesses compartilhados.

Subtemas	Organização	Pessoas
Competência Organizacional, Noção de Competência	setor produtivo como um todo	
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa

Somente com a entrada de novos atores será possível, ao mesmo tempo, garantir minimização de dispêndio na formação do indivíduo e assegurar-lhe melhores condições de mobilidade organizacional, sem estar preso a uma ou outra empresa? Quais são as alternativas que vislumbram um norte mais afeito à formação do indivíduo para o trabalho sem destacar uma inserção exclusiva em uma empresa em particular?	Análise Teórico-prática Aplicação (Relato de experiência)	Estudo de casos múltiplos (2)
--	---	-------------------------------

### Resultados

Modelos de gestão que preparam pra contextos tão específicos que não garantem a empregabilidade.

Situação paradoxal de exclusão, maior grau de exigências profissionais e a elevação da qualificação, por um lado, tornam o indivíduo melhor preparado, de outro, distanciam-no do mercado de trabalho como um todo, ficando cada vez mais específica sua atividade para aquela empresa.

Necessidade de envolvimento de diferentes atores sociais para preparar o indivíduo não só para uma empresa, mas para o mercado ampliando seu horizonte profissional. Falta de identificação do modelo.

### Observações

Quadro 14 - Sistematização de dados Artigo 14.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAE	2007	Vol. 47 – n.3 – jul/set 2007: Análise de Competências Organizacionais na Internacionalização de Empresas da Cadeia Coureiro-Calçadista	Fábio Dal-Soto; Ely Laureano Paiva; Yeda Swirski de Souza

### Resumo

Este estudo analisa o processo de internacionalização de empresas de médio porte da cadeia coureiro-calçadista, localizadas no Vale dos Sinos, região Sul do Brasil. São analisados os casos de duas empresas do elo componentes para calçados, indicadas por empresários da cadeia coureiro-calçadista como as mais destacadas do Vale dos Sinos em práticas de internacionalização no referido elo. O objetivo do estudo é identificar os recursos que essas empresas mobilizam para desenvolver o processo de internacionalização. O conceito de competências organizacionais provê a base teórica para a interpretação dos dados. Os resultados mostram que a internacionalização dessas empresas apoia-se em uma combinação de recursos associados a três competências: (a) domínio da tecnologia de processo; (b) capacidade de entender os mercados e (c) a habilidade de agregar parceiros. Os casos reforçam o entendimento da internacionalização como um processo de aprendizagem que, aqui, corresponde à exposição dessas empresas a demandas de clientes internacionais desde os anos 1980, por força da dinâmica da cadeia produtiva do setor de calçados.

Subtemas	Organização	Pessoas
Competência Organizacional	Nº Limitado de Empresas de um setor produtivo	Gestores de várias empresas
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa

São poucos os estudos que analisam os fatores determinantes da competitividade internacional dessa cadeia e focados nas estratégias e competências das firmas individuais. Havia pouca ênfase no que ocorria dentro da empresa quando essa buscava a sua internacionalização.

Análise, como dito no artigo.

O artigo se divide em: Introdução; aspectos teóricos (explicação do que é internacionalização, escola de uppsala, competências e competências organizacionais e internacionalização); Metodologia; Resultados e discussão dos casos (estudo de casos) e Conclusão.

### Resultados

Os principais resultados apontados no artigo são a identificação das melhores práticas para a internacionalização das empresas brasileiras. A identificação de competências associadas à internacionalização permite um novo entendimento acerca dos fatores implicados nesse processo. O principal resultado do artigo é a identificação do que sustenta as três competências centrais, descritas por ele como as que orientam o processo de internacionalização, nas duas empresas analisadas. É também mostrado que os recursos que as sustentam pouco variam de uma empresa para a outra. O artigo mostra que as teorias do processo de internacionalização não explicam plenamente os movimentos realizados pelas empresas em direção ao mercado externo e confirma a idéia de que o modelo da escola de uppsala possui um grande poder explanatório para as empresas que estão no início do seu processo de internacionalização.

### Observações

O artigo buscou identificar como as três competências associadas à internacionalização, descritas por Knight e Cavusgil (2004), se apresentavam dentro das duas empresas analisadas. Foi possível ver que as empresas possuem essas competências como algo que as diferencia das demais. O texto define o que são competências organizacionais, diz que o termo competências é marcado por diferentes dimensões tanto no âmbito empresarial quanto acadêmico, e fala que esse termo possui diversas terminologias. Os conceitos de competências são voltados para a administração estratégica.

**Quadro 15** - Sistematização de dados Artigo 15.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAC	2007	Identificação de Mecanismos de Controle em Alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: um Estudo Múltiplo de Casos no Setor Metal-mecânico ao longo das Fases do Relacionamento	Carlos Gabriel Eggert Boehs Andréa Paula Segatto-Mendes

### Resumo

As atividades de pesquisa e desenvolvimento compreendem processos com níveis crescentes de complexidade. Nesse contexto, empresas que identificam o capital tecnológico como fonte de diferencial competitivo demandam recursos e competências, que nem sempre se encontram disponíveis em seu ambiente interno, assim elas utilizam-se de relações de cooperação que compreendem níveis de interação de objetivos, estruturas, processos e indivíduos com características particulares. A presente pesquisa, a partir dos estudos de relacionamentos interorganizacionais, tem como propósito a identificação de mecanismos de controle em

alianças estratégicas voltadas para atividades de desenvolvimento tecnológico entre empresas. O trabalho apresenta uma revisão teórica referente a relacionamentos interorganizacionais do tipo alianças estratégicas e conceitos referentes ao desenvolvimento tecnológico conjunto. A metodologia utilizada foi a do estudo de casos múltiplos, com a análise de três alianças entre empresas do setor metal-mecânico com atividades de desenvolvimento tecnológico comprovadas. Assim adotou-se um modelo de pesquisa empírica que considera a perspectiva dinâmica e processual do relacionamento interorganizacional compreendida por meio de fases do relacionamento. Os resultados obtidos foram a identificação de mecanismos de controle adotados ao longo das fases de interação de cooperação tecnológica das empresas por meio de alianças estratégicas, assim como a abrangência, foco e fatores influenciadores na adoção desses mecanismos.

Subtemas	Organização	Pessoas
Não	Número limitado de organizações	
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
Como se dá o relacionamento interorganizacional compreendido por meio de fases do relacionamento?	Pesquisa teórico-prática	Estudos de casos múltiplos
Resultados		
Identificação de mecanismos de controle adotados ao longo das fases de interação de cooperação tecnológica das empresas por meio de alianças estratégicas, assim como a abrangência, foco e fatores influenciadores na adoção desses mecanismos.		
Observações		
Texto não aborda competências		

**Quadro 16** - Sistematização de dados Artigo 16.

#### Sistematização de dados dos artigos de 2008:

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAUSP	2008	Volume: 43 - Número: 4 - Data: outubro / novembro / dezembro 2008: Avaliação de competências requeridas aos trabalhadores da informação: análise da experiência com a seleção de alunos para programa de iniciação científica	José Osvaldo De Sordi e Marcia Carvalho de Azevedo

#### **Resumo**

Na pesquisa apresentada neste artigo, analisaram-se a disponibilidade e a eficácia de referenciais teóricos que corroboram a avaliação de competências requeridas aos trabalhadores da informação. As fontes, objeto da pesquisa, foram as que tratam de competências informacionais decompostas em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas. Para a validação dos referenciais teóricos, realizou-se uma pesquisa exploratória empregando o estudo de caso como procedimento técnico. Este, envolveu o desenvolvimento e a aplicação de um instrumento para análise de competências informacionais para o processo de avaliação e seleção de alunos-candidatos ao programa de iniciação científica de uma instituição de ensino superior (IES). O experimento, conduzido por pesquisadores e docentes-pesquisadores da IES com interesse na seleção de alunos para iniciação científica, demonstrou a importância de referenciais teóricos que apresentam de forma decomposta as competências que se deseja avaliar. Essas fontes de

informação foram muito úteis ao processo de discussão e fomento de ideias sobre conhecimentos, habilidades e atitudes a serem analisadas, com forte influência nos aspectos centrais a serem abordados, bem como na abrangência das questões do instrumento para a avaliação de competências requeridas aos trabalhadores da informação.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
Competência Individual e Gerencial	Uma organização (IES)	Gestores de uma só empresa (Alunos)
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Não explícita. Motivo não tão claro, mas partiram da premissa de que havia a necessidade de selecionar e avaliar alunos-candidatos a programas de IC de acordo com competências específicas do trabalhador do conhecimento.	Aplicação	Pesquisa qualitativa Estudo de Caso
<b>Resultados</b>		
Destacaram que é possível desenvolver instrumentos eficazes para a análise de competências informacionais a partir de referências teóricas disponíveis em fontes acadêmicas. Mesmo destacando que “não há referências teóricas completas em termos de atendimento da demanda como um todo, cabendo ao pesquisador buscar referências conforme o contexto específico de sua demanda (p.312)”. Dos cinco docentes-pesquisadores, quatro utilizaram o teste como embasamento para a sua análise e escolha final. Apenas um desconsiderou em função de todos os seus alunos-candidatos terem relatado que o tempo foi curto para responderem ao teste e como não teve acesso aos outros respondentes, acreditou que realmente foi pouco tempo mesmo. Inclusive esse foi um dos aprendizados do artigo, pois ao final relataram que um dos ‘problemas’ foi não terem repassado a todos os avaliadores a visão geral da pesquisa.		
<b>Observações</b>		

**Quadro 17** - Sistematização de dados Artigo 17.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
<b>RAUSP</b>	2008	Volume: 43 - Número: 3 - Data: julho / agosto / setembro 2008: Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil.	Hugo Pena Brandão; Carla Patrícia Bahry; Isa Aparecida de Freitas

### **Resumo**

O objetivo principal neste artigo foi verificar a existência de relação preditiva entre a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil acerca do suporte à transferência da aprendizagem oferecido pela organização e a aplicação, no trabalho, de competências por eles desenvolvidas em cursos de pós-graduação stricto sensu. Foi utilizado questionário semi-estruturado para a coleta de dados, tendo a amostra sido constituída por 297 funcionários da empresa. Para os dados quantitativos, realizaram-se análises descritivas, fatorial, de variância e de regressão múltipla e, para os qualitativos, realizou-se análise de conteúdo. Os resultados indicaram a existência de relação positiva entre a percepção de suporte (psicossocial e material) oferecido pelo Banco e a percepção do grau de aplicação das competências no trabalho. Características individuais dos respondentes não atuaram como preditoras dessa aplicação. Os resultados

indicaram, também, que a percepção quanto ao suporte oferecido pela organização é moderadamente positiva, sendo possível seu aprimoramento.

Subtemas	Organização	Pessoas
Competência Individual e Gerencial; Competência Coletiva e Grupal; Noção de Competência	Uma organização	Gestores de uma só empresa (os funcionários do banco que fizeram mestrado ou doutorado)
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
O desenvolvimento de competências profissionais e o suporte da organização à aplicação dessas competências no trabalho são unidades de análise relevantes, pois explicam o desempenho de pessoas, equipes e organizações. O caso busca estudar a influência do suporte à transferência e de características individuais sobre a expressão de competências no trabalho.	Análise	Revisão teórica. Estudo de caso. Métodos estatísticos
Resultados		
<p>Todos os resultados são focados no Banco do Brasil, durante o artigo é mostrado como os entrevistados (funcionários que fizeram mestrado e doutorado, com ou sem o auxílio do banco) se mostram estimulados a aplicar o que aprenderam nesses cursos dentro da organização, portanto, os resultados apontados são esses: Os entrevistados aplicam com razoável frequência as competências desenvolvidas nos cursos de mestrado e doutorado; os dados indicam que os entrevistados se sentem seguros e motivados para aplicar suas competências no trabalho; os entrevistados do sexo masculino aplicam, no trabalho, as competências desenvolvidas com mais frequência do que as mulheres; os homens percebem melhor a existência de suporte psicossocial e material do que as mulheres, isso pode ser devido a obstáculos culturais afetos a gênero, que ainda dificultam a atuação profissional das mulheres. Outros resultados foram: os entrevistados que possuem um cargo na direção percebem melhor o suporte psicossocial e material em comparação aos outros; os funcionários que tiveram bolsa do Banco do Brasil tiveram percepção mais positiva quanto ao suporte psicossocial e material do que os funcionários que não tiveram o auxílio. Foi mostrado também que o suporte psicossocial e material são juntos os maiores responsáveis pela aplicação pelos funcionários das competências desenvolvidas nos cursos. O artigo comprova a hipótese de pesquisa de que quanto maior a percepção sobre o suporte oferecido pela organização, maior o grau de aplicação das competências desenvolvidas. Confirmam que o suporte psicossocial é o principal preditor de impacto de treinamento no trabalho.</p>		
Observações		
<p>Aparece no artigo, assim como em outros lidos, que as organizações que investem em ações educativas corporativas estão querendo cada vez mais a avaliação dessas iniciativas e dos resultados delas.</p> <p>Os autores, baseados nos resultados da pesquisa, fazem sugestões acerca dessas, dizendo o que pode ser melhorado na política do banco de incentivo a aplicação das competências desenvolvidas e o que pode ser mudado.</p> <p>Sobre o conceito de competências é dito que ele tem sido muito discutido, que é abordado por diferentes correntes teóricas, trás boas definições e conceitos, mostra a questão da aprendizagem como forma de desenvolver competências e diz que a noção de competências é usada como estratégia frente às mudanças do ambiente.</p>		

**Quadro 18** - Sistematização de dados Artigo 18.



Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAC	2008	Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, Jan./Mar. 2008: Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/ 96	Maise Soares Pereira; Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte
<b>Resumo</b>			
<p>As Instituições de Ensino Superior (IES) de Fortaleza passaram por grandes mudanças em seu cenário competitivo, principalmente após a instituição da Lei de Diretrizes e Bases de 1996 (LDB/96). Aproveitando a caracterização específica de duas épocas distintas quanto à competição do mercado, esta pesquisa pretendeu avaliar a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) em dois contextos estratégicos, a exemplo dos estudos realizados por Miller e Shamsie (1996) nos estúdios de Hollywood. Com o objetivo de identificar quais recursos ou competências foram e são importantes para as IES de Fortaleza, nos períodos pré e pós LDB/96, foram entrevistados Diretores e Vice-Reitores das IES que atuavam e atuam no período pesquisado. Os questionários aplicados, adaptados de Thompson e Cole (1997), permitiram a identificação dos sete recursos mais relevantes e os três recursos menos relevantes para os diferentes contextos ambientais. Os resultados mostraram que, apesar da existência de um conjunto de recursos comuns aos dois momentos da história, as características ambientais de cada época traduziram necessidades de competências específicas, evidenciando a importância de adaptação da VBR aos contextos externos onde se inserem as instituições.</p>			
<b>Subtemas</b>		<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
CO + CI articuladas		Nº Limitado de Organizações (4 IES)	
<b>Problemática</b>		<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Necessidade de adaptação dos docentes frente a mudanças da LDBV bem como a adequação aos “novos tempos” de competitividade e concorrência que afetaram inclusive o meio acadêmico.		Aplicação	Pesquisa Descritiva Estudos de Caso Comparativo
<b>Resultados</b>			
<p>Não é mais possível pensar o futuro de uma instituição de ensino superior em Fortaleza como se pensava este mercado antes da LDB/96. Certos recursos ainda são específicos ao negócio, independentemente dos contextos apresentados, e que ganham ou perdem relevância conforme o ambiente, mas continuam fazendo parte do núcleo de competências indispensáveis ao sucesso de uma IES. No período pré-LDB/96, recursos intangíveis como tradição e recursos humanos eram críticos para o sucesso das IES de Fortaleza. Atualmente, as capacidades de organização e agilidade estratégica, bem como inovação e criatividade definem as competências essenciais para se competir no mercado. As hipóteses (1) dinamicidade dos recursos das IES e (3) priorização dos recursos intangíveis e capacidades sobre os tangíveis foram evidenciadas; e a (2) as IES públicas se avaliam melhor que as privadas, não pode ser inferida.</p>			
<b>Observações</b>			

**Quadro 19** - Sistematização de dados Artigo 19.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAC	2008	Volume: 12 - Número: 2 - Data: Abr, Mai e Jun, 2008: Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas	Kely César Martins de Paiva; Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

### Resumo

Os objetivos deste ensaio foram refletir sobre os conceitos de competência profissional, gestão de competências e profissão, e indicar possibilidades de pesquisas. Após a reflexão, procedeu-se à reconceitualização de competência profissional e de profissão, considerando-se aspectos que implicam uma diversidade complexa e de difícil gerenciamento em múltiplas esferas e, inevitavelmente, um redimensionamento dos processos de profissionalização de determinadas ocupações. Para pesquisas, propôs-se uma agenda que contempla aspectos metodológicos (abordagens qualitativas para dar profundidade à compreensão dos temas e das suas inter-relações, e abordagens quantitativas com vistas à extensão de conclusões e validação de modelos) e temáticos (um leque de opções contemplando profissões que se encontram em momentos diferenciados no que diz respeito ao processo de profissionalização, buscando compreender aspectos particulares e extensivos a outras demais). O cumprimento de tal agenda visa colaborar, tanto conceitual e academicamente, no sentido de precisar e expandir a delimitação dos construtos abordados, como prática e profissionalmente, para fornecer subsídios para um trânsito efetivo dos atores sociais envolvidos nos processos de profissionalização a que se tem assistido e presenciado.

Subtemas	Organização	Pessoas
Competência Gerencial/Individual; Competência Coletiva/Grupal; Competência Organizacional e Noção de Competência	Setor produtivo como um todo	Pesquisa teórica

Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
Como introduzir outras perspectivas de análise (sugestão de pesquisas) no que tange a conceito de competência, gestão de competência e profissão e colaborar com a delimitação dos construtos envolvidos, ampliando e aprofundando o entendimento a partir do cruzamento com outros processos como o da profissionalização.	Revisão / Pesquisa teórica/ quali/ Teorias sociais	Levantamento Teórico-descriptivo

### Resultados

- Gestão de competências percebida como componente fundamental da gestão de pessoas no interior das organizações e é vista como síntese dos esforços organizacionais.
- As atividades relacionadas às políticas e práticas de gestão de pessoas estão mais vinculadas à qualificação do que a competências em si quando se referem a competências profissionais.
- Falta um sistema profissional pautado em competências que alie, “de forma estratégica, projetos individuais, institucionais e sociais”. (p.361)
- No nível individual, refletir sobre competências e como são usadas pelas organizações será

substancial para manter-se no mercado de trabalho.

- No nível das organizações, gerenciamento efetivo de pessoas, “contempla diretamente suas competências”. (p.361)

### Observações

Aparece o uso do termo Competência profissional no sentido de competência individual e é conceituado como mobilização de conhecimento, habilidades e atitudes, trata entrega como resultados.

**Quadro 20** - Sistematização de dados Artigo 20.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAC	2008	Curitiba, v. 12, n. 1, p. 155-176, Jan./Mar. 2008: Desenvolvimento de Produtos no Contexto das Cadeias de Suprimentos do Setor Automobilístico	Aline Lamon Cerra; Jonas Lucio Maia

### Resumo

Na indústria automobilística brasileira, as atividades de Desenvolvimento de Produtos (DP) vêm sendo influenciadas por alterações nas cadeias de suprimentos resultantes da instalação de novas montadoras e da consolidação e desnacionalização do setor de autopeças, bem como do impacto de fenômenos específicos do cenário brasileiro, como a utilização dos motores de 1000cc e bicomustíveis. Este trabalho tem por objetivo comparar os graus de autonomia tecnológica conquistados por três montadoras de motores instaladas no Brasil, bem como identificar as atividades de Desenvolvimento de Produtos que essas subsidiárias realizam em conjunto com os fornecedores. Desse modo, buscamos verificar como são as relações entre empresas dentro de cadeias de suprimentos, como as atividades e competências em DP estão distribuídas ao longo delas e como as montadoras administram essa distribuição. Em geral, as estratégias de DP dessas montadoras são muito semelhantes e orientadas para a competitividade local. As diferenças ocorrem em função das estruturas de suas cadeias de fornecedores e de suas políticas de suprimentos.

Subtemas	Organização	Pessoas
Competências coletivas	Cadeias de suprimentos do setor automobilístico	Três montadoras de motores para automóveis
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
Relação entre as cadeias de suprimentos e necessidade de trabalho em rede	Aplicação.	Pesquisa descritiva; estudos de caso; entrevistas semi-estruturadas.

### Resultados

Interação e dependência entre as cadeias cada uma com suas competências específicas.

**Quadro 21** - Sistematização de dados Artigo 21.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
O&S	2008	Gestão de Pessoas por Competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras.	Heitor Appel e Claudia Cristina Bitencourt

<b>Resumo</b>		
Este trabalho apresenta uma reflexão sobre a implantação do “modelo” de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) e os elementos dificultadores para sua institucionalização, em especial aqueles ligados à legislação. A abordagem da institucionalização é investigada tendo em vista o aumento de empresas que aderem de formas diferentes ao “modelo” no Brasil. Para tanto, realiza-se inicialmente uma revisão da literatura sobre a GPC, em seus aspectos conceituais; a Teoria da Institucionalização e de seus processos; a normatização das relações sociais e sua relação com a GPC. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em entrevistas em profundidade com pesquisadores e atores que trabalham com o tema. Das entrevistas emergem categorias de análise para a comparação das diversas percepções. Os principais resultados apontam para os elementos dificultadores à implementação da GPC; para desmistificação da equiparação salarial e dos aspectos legais envolvidos; e para os espaços normativos mais adequados para institucionalização da GPC.		
<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
Competências Organizacionais e Competências Individuais	---	Juiz, Sindicalista, Consultor, Gestor
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Institucionalização da Gestão por Competências e as questões legais (trabalhistas) e sociais envolvidas.	Revisão / Pesquisa teórico-empírica/ quali/ análise	Revisão teórica e entrevistas semi-estruturadas
<b>Resultados</b>		
Identificação dos elementos dificultadores da Gestão por competências: quanto à institucionalização, quanto a questões legais e normativas, quanto à vinculação estratégica, quanto à remuneração. Identificação dos elementos facilitadores. Conclusão: a Gestão por Competências ainda está em fase pré-institucional no Brasil.		
<b>Observações</b>		
Artigo voltado para as questões trabalhistas, mas deixa muito clara, sobretudo pelos autores utilizados, uma ideia de mobilização de capacidades.		
<b>Quadro 22</b> - Sistematização de dados Artigo 22.		

Após essa avaliação experimental com artigos de 2005 a 2008, que teve valor de filtro, mantiveram-se para a etapa de análise as 22 publicações sistematizadas acima. Sendo elas:

**Tabela 8** - Artigos mantidos para análise e sua distribuição.

<b>ANO/ FONTE</b>	<b>RAC</b>	<b>O&amp;S</b>	<b>RAUSP</b>	<b>RAE</b>	<b>TOTAIS</b>
<b>2005</b>	3	3	1	1	08
<b>2006</b>	2	0	0	2	04
<b>2007</b>	1	2	0	1	04
<b>2008</b>	3	1	2	0	06
<b>TOTAL</b>	09	06	03	04	22

Frente ao resultado satisfatório da fase experimental, sistematização semelhante foi aplicada aos artigos de 2000 a 2004. Houve maior foco no conteúdo para facilitação da análise posterior e menor rigor no levantamento de metodologia, visto que pouco acrescentava ao objetivo final do trabalho. Antes da sistematização dos dados havia a seguinte distribuição:

**Tabela 9** - Artigos pré-selecionados para sistematização de dados.

ANO/ FONTE	RAC	O&S	RAUSP	RAE	TOTAIS
2000	1	1	0	2	04
2001	1	2	1	2	06
2002	0	1	0	2	03
2003	3	0	2	1	06
2004	1	0	0	3	04
<b>TOTAL</b>	06	04	03	10	23

Após a sistematização, três artigos foram excluídos por não abordarem o tema. A seguir, as 20 publicações mantidas para análise, distribuídas por ano.

Sistematização de dados dos artigos de 2000:

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
O&S	2000	Novas Tecnologias e Organização do trabalho - v.6 n19	Ferreira
<b>Resumo</b>			
Os efeitos das interdependências e complementaridades entre as novas tecnologias e a organização do trabalho são cada vez mais visíveis nas sociedades contemporâneas, nomeadamente nas sociedades capitalistas desenvolvidas. Tendencialmente, esse processo assume uma visibilidade estruturante não somente ao nível da divisão do trabalho, da estrutura hierárquica da autoridade formal, do processo de tomada de decisão e do processo de liderança, como também nas qualificações e perfis profissionais do fator de produção trabalho. Na estrita medida em que as novas tecnologias e a organização do trabalho se enquadram no contexto da racionalidade instrumental do capitalismo, ambos são objeto de uma historicidade que evolui no sentido da deslocação e integração de grande parte da energia, da informação e do conhecimento que antes estava personificado nas funções e tarefas confinados às competências e qualificações do trabalho assalariado. Como resultado assistimos a uma dualização do mundo do trabalho: qualificação/desqualificação; emprego/desemprego; vinculação contratual estável/vínculos contratuais precários, e integração social/ exclusão social.			
<b>Subtemas</b>		<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
CI		Mercado em geral	Trabalhadores em geral
<b>Problemática</b>			<b>Abordagem metodológica</b>
A qualificação prepara para o mercado?			<b>Estratégia de Pesquisa</b>
<b>Resultados</b>			
Dualização do mundo do trabalho: qualificação/desqualificação; emprego/desemprego; vinculação contratual estável/vínculos contratuais precários, e integração social/ exclusão social.			

### Observações

**Quadro 23** - Sistematização de dados Artigo 01.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAE	2000	Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffè - Volume 40, nº2	Lipparini, Cazzola e Pistarelli.

### Resumo

As mudanças no jogo competitivo induzem as empresas a pôr-se em discussão e amadurecer novas competências. Um elemento relevante no caso da Illycaffè, líder de qualidade em café expresso, consiste na capacidade da empresa de redefinir e renovar os próprios recursos e as relações estratégicas, para perseguir simultaneamente os objetivos de qualidade de produto e de inovação do processo produtivo. As redes de relações e os investimentos em P&D permitem crescimento rápido e maior eficácia nas “manobras estratégicas” da empresa.

Subtemas	Organização	Pessoas
COs e Competências Gerenciais.	Cafeteria, nível mundial. Preocupação com excelência da qualidade e com a concorrência.	Gestor da cafeteria

Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
O papel dos recursos e das competências na criação da vantagem competitiva.	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso

### Resultados

As competências distintivas se desenvolvem em áreas específicas, pela interação de recursos humanos e tecnológicos (Amit e Schoemaker, 1993) e representam o elemento de diferenciação real perante a concorrência. Para a Illycaffè, saber como aprender, e como aprender mais rapidamente que os concorrentes, representa a melhor fonte de vantagem competitiva sustentável, enquanto a competição com base nas competências se torna uma tarefa irrenunciável.

### Observações

Noção de Competência atrelada à mobilização de competências organizacionais (ou distintivas como as chamam no artigo). Vantagem competitiva e sobretudo gestão do conhecimento, no sentido de colocá-lo em prática em determinadas situações.

**Quadro 24** - Sistematização de dados Artigo 02.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAE	2000	Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional - Volume 40, nº4	Vasconcelos e Cyrino.

### Resumo

Este artigo faz uma análise das quatro principais correntes teóricas que tratam do fenômeno da vantagem competitiva, isto é, a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas. São examinadas, em termos de

seus pressupostos e de suas consequências, as teorias de posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas. Finalmente, este artigo defende a tese de uma convergência entre estratégia empresarial e teoria organizacional como uma via de pesquisa fundamental para a evolução de ambas as disciplinas.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
COs	Setor produtivo como um todo	
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Aproximação entre a fundamentação econômica e a descrição sociológica. O reconhecimento do aumento da complexidade ambiental e de seus impactos sobre o comportamento das firmas; foco nos processos e recursos intra-organizacionais	Análise	Revisão teórica
<b>Resultados</b>		
Quatro grandes modelos explicativos da vantagem competitiva. Convergência entre a estratégia e a teoria.		
<b>Observações</b>		
Co como vantagem competitiva.		
Quadro 25 - Sistematização de dados Artigo 03.		

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
RAC	2000	Gestão de Pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.	Dutra, J. S.; Hipólito, J.A.M.; Silva, C.M.

### **Resumo**

A gestão de pessoas vem passando por amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vêm passando as organizações, especialmente aquelas inseridas em setores de vanguarda. A proposta deste artigo consiste na apresentação de um modelo capaz de balizar a gestão de pessoas de forma integrada, a despeito das pressões ambientais, estruturado a partir do conceito de competências. A aplicabilidade do modelo é testada a partir da análise de sua implementação numa empresa do setor de telecomunicações, o qual passou por profundas alterações nos últimos anos. O artigo começa com o resgate do conceito de competências, em suas diversas correntes teóricas, seguido pela apresentação do setor e da empresa estudados. Em seguida, listam-se os principais resultados esperados com a implementação do modelo e realiza-se uma análise do processo de implementação. A eficiência do modelo é checada a partir da percepção dos gerentes da organização estudada, que aponta para o sucesso do referencial, enquanto balizador das decisões inerentes à gestão de pessoas.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
Noção de competência, CIs	Empresa do setor de Telecomunicações	
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>

conceito de competências aplicado à gestão de pessoas em uma empresa nacional do setor público	Aplicação e análise	Estudo de caso
<b>Resultados</b>		
Gestão por Competências como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de recursos humanos.		
<b>Observações</b>		

Quadro 26 - Sistematização de dados Artigo 04.

Sistematização de dados dos artigos de 2001:

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
O&S	2001	O executivo como gestor de educação e aprendizagem. - O&S V.8 n21	Hanashiro e Batista
<b>Resumo</b>			
O objetivo é identificar as dimensões das competências educacionais requeridas pelo gerente para a atuação como Gestor de Educação e Aprendizagem de sua equipe em situação de trabalho. A pesquisa de campo consistiu de quatorze entrevistas em profundidade com gerentes de agências bancárias e gerente de Recursos Humanos de um banco estatal do Estado de São Paulo. Os resultados mostraram a percepção do gerente quanto ao seu papel na condução do processo de educação e aprendizagem, assim como o uso de alguns recursos pedagógicos. Ficou demonstrada a necessidade de mudanças de modelos mecânicos de ensino e treinamento para modelos mais humanísticos e interacionistas, voltados para auto-aprendizagem e autodesenvolvimento.			
<b>Subtemas</b>		<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
CI		Banco Estatal	Gerentes de agencias e de RH
<b>Problemática</b>		<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Quais são as competências educacionais da atuação de gerente?		Qualitativa	Entrevista em profundidade
<b>Resultados</b>			
Percepção do gerente quanto ao seu papel na condução do processo de educação e aprendizagem, assim como o uso de alguns recursos pedagógicos. Ficou demonstrada a necessidade de mudanças de modelos mecânicos de ensino e treinamento para modelos mais humanísticos e interacionistas, voltados para auto-aprendizagem e autodesenvolvimento.			
<b>Observações</b>			

Quadro 27 - Sistematização de dados Artigo 05.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
O&S	2001	A Gestão Participativa e o uso de Sistemas de Apoio à Decisão em Grupo como Propulsores de Novas Estruturas Organizacionais	Jairo Simião Dornelas Norberto Hoppen



**Resumo**

O estudo faz uma revisão de conceitos e busca vislumbrá-los em um evento real, de grande relevância popular e larga repercussão política. Da revisão colhe uma diretriz que enuncia um fato: a busca de novas formas de estruturas organizacionais. Nesta direção, constata, na literatura, que a revalorização de uma antiga vocação da espécie humana, o trabalho em grupo, seria a força motriz para as mudanças estruturais. Também destaca que o processo de mudança estaria vinculado às necessidades das estruturas melhor explorarem as competências e potencialidades de aliados e, eventualmente, de concorrentes. Finalmente indica que a tecnologia de suporte a trabalhos em grupo é o veículo que possibilita aquela retomada e essa nova postura administrativa. A diretriz pré-falada seria então passível de ser sumarizada como uma questão: qual seria a metamorfose nas estruturas organizacionais e qual a sua associação com os conceitos apresentados? Para responder tal questão, foram compiladas evidências de que a alentada mudança estaria ocorrendo e estimado o grau em que seria passível de atribuí-la à tecnologia e à gestão participativa. O cenário para teste dessa conjectura foi o evento inicialmente apontado. Eis assim, as indicações do que trata o artigo que se incorpora a um estudo de caso mais amplo de perspectiva quase-experimental.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
Noção e CI	Evento social	---
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Qual seria a metamorfose nas estruturas organizacionais e qual a sua associação com os conceitos apresentados?	“Quase” experimental.	Observação e revisão bibliográfica.

**Resultados**

Revalorização de uma antiga vocação da espécie humana, o trabalho em grupo, seria a força motriz para as mudanças estruturais. Também destaca que o processo de mudança estaria vinculado às necessidades das estruturas melhor explorarem as competências e potencialidades de aliados e, eventualmente, de concorrentes. Finalmente indica que a tecnologia de suporte a trabalhos em grupo é o veículo que possibilita aquela retomada e essa nova postura administrativa.

**Observações**

**Quadro 28** - Sistematização de dados Artigo 06.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
RAE	2001	Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um novo construto? - Volume 41, nº1	Brandão e Guimarães

**Resumo**

Este artigo discute até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas ou partes interdependentes de um mesmo construto. Os autores apresentam uma revisão da literatura sobre os conceitos que permeiam esses modelos de gestão, suas características e aplicações no campo organizacional e analisam as principais semelhanças e diferenças entre eles, sendo possível concluir que, mais que tecnologias independentes, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional. Ao final, é proposta uma nova abordagem conceitual que procura considerar a relação de interdependência entre esses modelos de gestão.

Subtemas	Organização	Pessoas
CO e CI	Setor Produtivo como um todo	
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
O título.		
Resultados		
Interdependência entre gestão de desempenho e gestão por competências.		
Observações		

Quadro 29 - Sistematização de dados Artigo 07.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAE	2001	Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas	Rhinow, Guilherme

#### Resumo

Nos últimos anos, o tema competência, seu desenvolvimento, sua gestão, entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as core competences) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). O objetivo deste trabalho é recuperar o debate teórico a respeito da noção de competência, explicitando o conceito em seus vários níveis de compreensão, relacionando-o à estratégia e aos processos de aprendizagem organizacional. Para tanto, o diálogo entre a literatura americana e a literatura européia, principalmente francesa, enriqueceu a construção deste conceito.

Subtemas	Organização	Pessoas
CI		
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
Crescimento de ofertas de ferramentas de gestão para aumento da competitividade pela gestão de pessoas.	Análise	Não há pesquisa. Ensaio argumentativo.
Resultados		
Artigo contempla o aumento da oferta de ferramentas para gestão de pessoas em busca de uma administração competitiva mais eficaz, capaz de reter e desenvolver talentos.		
Observações		
Foco na estratégia competitiva, porém de forma indireta e vinculado a aprendizagem aparece uma noção que fala de mobilização de CHAs e principalmente do resultado dessa mobilização (vantagem sobre concorrência - talentos): entrega.		

Quadro 30 - Sistematização de dados Artigo 08.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAC	2001	Construindo o Conceito de Competência	Fleury, M.T.L. e Fleury,A.

<b>Resumo</b>			
Nos últimos anos, o tema competência, seu desenvolvimento, sua gestão, entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as core competences) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). O objetivo deste trabalho é recuperar o debate teórico a respeito da noção de competência, explicitando o conceito em seus vários níveis de compreensão, relacionando-o à estratégia e aos processos de aprendizagem organizacional. Para tanto, o diálogo entre a literatura americana e a literatura européia, principalmente francesa, enriqueceu a construção deste conceito.			
<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>	
Noção	Setor produtivo como um todo		
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>	
Construção do conceito de competências.	Análise	Revisão bibliográfica	
<b>Resultados</b>			
Impossível chegar a um único conceito.			
<b>Observações</b>			
Quadro 31 - Sistematização de dados Artigo 09.			
<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
RAUSP	2001	O uso de método Delphi na criação de um modelo de Competências - Volume 36, nº1	Santos, A.
<b>Resumo</b>			
A gestão do desempenho por competências enfoca essencialmente o desenvolvimento, o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro. O pensamento estratégico e a proatividade são inerentes a essa gestão. Atualmente, a gestão de competências é um importante conceito a ser compreendido na Gestão de Recursos Humanos (GRH), implicando maior integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional, ao lado de maior conhecimento das potencialidades das pessoas e de seu desenvolvimento.			
<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>	
CI / Gerencial	Setor produtivo como um todo		
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>	
Uso do método Delphi na criação de um modelo de competências.		Aplicação	
<b>Resultados</b>			
<b>Observações</b>			
Quadro 32 - Sistematização de dados Artigo 10.			

Sistematização de dados dos artigos de 2002:

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
O&S	2002	Reestruturação econômica, relações de trabalho e qualificação na indústria petroquímica no Rio Grande do Sul.	Rosinha Machado Carrion

### Resumo

Análise do impacto do processo de reestruturação da indústria petroquímica brasileira, em particular das empresas que compõe o polo sul, sobre a qualificação dos operadores industriais. A pesquisa que de sustentação empírica a esse estudo, investigou a realidade de três, entre as seis empresas do polo gaúcho. Elas foram escolhidas por diferirem entre si quanto à posição na cadeia petroquímica e à composição do capital controlador. A análise de seus dados revelou, em todas as empresas pesquisadas, a ênfase na multifuncionalidade representativa, tanto da multiquificação, como da multitarefa; a obsolescência social do saber-fazer, o destaque para as competências comportamentais tais como, a "competência grupal" e o comprometimento (sinônimo de pró-atividade à mudança e capacidade de responder a desafios), como também a valorização de habilidades específicas entre as quais se pode destacar: a iniciativa, a criatividade, a comunicabilidade, a competência avaliativa, a capacidade de organizar e planejar o trabalho, a visão de conjunto e a capacidade para aprender no próprio local de trabalho. Constatou-se, entretanto, que embora o perfil de qualificação exigida dos operadores seja semelhante, varia significativamente de uma empresa para outra, a gestão do processo de aquisição de tais habilidades a ponto de ser possível identificar duas estratégias ou "modelos" específicos de empresa: o de *competência incitada*, e o modelo de *comprometimento imposto*.

Subtemas	Organização	Pessoas
Competências Individuais	Três indústrias do polo petroquímico gaúcho	

Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
Impacto do processo de reestruturação da indústria petroquímica brasileira sobre a qualificação dos operadores industriais.	Abordagem não probabilística/ análise	Estudo de caso

### Resultados

As três empresas possuem momentos diferentes da abordagem de competências. Porém nos três casos, se vê o enxugamento dos quadros, exigindo multifuncionalidade por um lado, e por outro, a necessidade de capacitações muito específicas, criando uma contradição.

### Observações

Noção atrelada a ideia de CI e como qualificação na visão das empresas e como mobilização na visão da autora.

### Quadro 33 - Sistematização de dados Artigo 11.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAE	2002	A implementação da inovação radical em empresas maduras.	Richard Leifer, Gina Colarelli O'connor, Mark P. Rice

### Resumo

A cada dia surgem mais provas da importância da inovação radical ou revolucionária na determinação do sucesso das empresas, em longo prazo, no mercado competitivo atual. Embora esse reconhecimento tenha estado presente em muitas empresas sólidas, existem dúvidas no que diz respeito à maneira segundo a qual a inovação deve ser implementada. O presente artigo baseia-se em um estudo longitudinal de 12 projetos de inovação radical em 10 empresas maduras de grande porte, no período de seis anos. O ciclo de vida dos projetos de inovação radical é diferente daquele de projetos incrementais, devido ao grande número de incertezas e descontinuidades. Tais características exigem que os projetos de inovação radical sejam gerenciados de forma diversa daquela aplicada aos projetos incrementais. Demonstramos sete fatores estratégicos decisivos para realizar-se a implementação bem-sucedida da inovação radical.

### Observações

Excluído.

**Quadro 34** - Sistematização de dados Artigo 13.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAE	2002	Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. - Volume 41, nº1	King, Fowler e Zeithaml

### Resumo

Embora a maior parte dos gerentes reconheça as competências da empresa como fonte importante de vantagem competitiva, muitas organizações encontram dificuldades em identificá-las e avaliá-las. Para os gerentes, competências específicas são, muitas vezes, ambíguas, e a percepção individual sobre elas pode variar muito. Essa falta de especificidade pode ocultar visões distorcidas e errôneas acerca das competências, e, quando isso ocorre com os gerentes de nível intermediário, encarregados da administração rotineira de tais competências, as implicações para a empresa podem ser extremamente graves. Identificamos e examinamos os principais aspectos das competências e a relação existente entre a percepção dos gerentes de nível intermediário sobre elas e o desempenho da empresa. Descrevemos um estudo realizado com gerentes de nível intermediário de 17 empresas em dois setores: o têxtil e o hospitalar. Os resultados indicam a relação entre os aspectos das competências e o êxito da empresa. Além disso, apresentamos um método que pode ser empregado por qualquer empresa, a fim de avaliar suas competências, e indicamos como a gerência pode fazer uso dessa avaliação para aumentar a vantagem competitiva da empresa.

Subtemas	Organização	Pessoas
CI / Gerencial	Empresas do setor têxtil e hospitalar	Gerentes intermediários

Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
Relação das competências, a percepção das mesmas pelos gerentes e o desempenho da empresa.		

### Resultados

Relação entre os aspectos das competências e o êxito da empresa.

### Observações

**Quadro 35** - Sistematização de dados Artigo 12.Sistematização de dados dos artigos de 2003:

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAUSP	2003	Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. - Volume 38, nº1	Santos, A.
<b>Resumo</b>			
<p>Ao ministrar um curso à distância sobre Gestão Empresarial para executivos de alto nível de uma empresa de âmbito nacional — realizado em outro país —, efetuar uma consultoria em outra empresa para determinar os perfis de competência adequados a seus altos dirigentes, e infundir em todos eles o conceito de organização que aprende, alcançou-se um conjunto de experiências e considerações que, à luz de uma obra de Bill Gates (1999) sobre a “era digital”, será aqui apresentado. Essa era do conhecimento é, igualmente, a era da maior produtividade do trabalho, e quem não assimilar tal fato não poderá competir, o que equivale a dizer que não sobreviverá no início deste século XXI.</p>			
<b>Subtemas</b>		<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
CO e noção.		Setor produtivo como um todo. Sobre obra: "Os negócios na era digital".	
<b>Problemática</b>		<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
<b>Resultados</b>			
<b>Observações</b>			

**Quadro 36** - Sistematização de dados Artigo 14.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAUSP	2003	Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras.	Barbosa, Allan.
<b>Resumo</b>			
<p>As recentes discussões sobre competências têm assumido lugar de destaque no contexto das novas estratégias gerenciais. Tema recente, tem nos anos 1980 a emergência de reflexões consistentes e objetivas que recuperam certa historicidade das competências e inserem as discussões em um patamar que privilegia o próprio desenvolvimento produtivo em suas diversas dimensões. Contudo, se isso remete a uma análise que privilegia o entendimento histórico, o fato é que o intenso debate recente leva a entender esse momento como descolado de sua própria evolução, isto é, como se a gestão das e/ou por competências tivesse surgido por passe de mágica. Neste artigo, pretende-se recuperar a discussão de competências, partindo-se de três dimensões que se interconectam e são absolutamente indissociáveis. Na primeira dimensão, de natureza histórica, procura-se situar o contexto produtivo que permitiu a ascensão desse modelo de análise e a sua inserção em diversos países. Em uma segunda dimensão, de natureza conceitual, procura-se demonstrar quais as diferentes definições e entendimentos para competências, dentro de uma abordagem descritiva e comparativa. Por fim, na terceira</p>			

dimensão, procura-se analisar qual tem sido a prática das competências em grandes organizações brasileiras.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
Noção	Número limitado de organizações	
<b>Problemática</b>		<b>Abordagem metodológica</b>
Entendimento histórico da noção e sua aplicação em organizações.		Descritiva e Comparativa
<b>Estratégia de Pesquisa</b>		
Revisão e análise		
<b>Resultados</b>		
Revisão histórica da noção.		
<b>Observações</b>		

**Quadro 37** - Sistematização de dados Artigo 15.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
RAC	2003	Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva.	Leite, J.B.D. e Porsse, M. De C. S.

#### **Resumo**

O objetivo do presente trabalho é aprofundar a discussão da Teoria da Competição Baseada em Competências. Esta abordagem, que propõe combinar duas perspectivas da teoria estratégica (Escola de Posicionamento Estratégico e Teoria Baseada em Recursos), reconhece os níveis de incerteza que envolvem a mudança estratégica, assim como a importância dos processos de criação de conhecimento e aprendizagem organizacional. Como contribuição deste trabalho, sugere-se uma proposta pedagógica construtivista, com foco na Andragogia, para a eficácia dos processos de criação de conhecimento e da aprendizagem organizacional. Com o propósito de exemplificar essa proposta, apresentam-se dados empíricos, coletados por meio de técnicas multimétodos, de uma experiência que está sendo realizada atualmente no Banco do Brasil.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
CO e CIs	Banco do Brasil	
<b>Problemática</b>		<b>Abordagem metodológica</b>
Aprofundamento da teoria da competição baseada em competências.		
<b>Estratégia de Pesquisa</b>		
Análise de documentos.		
<b>Resultados</b>		
Proposta pedagógica construtivista para eficácia no ensino de adultos em ambiente organizacional.		
<b>Observações</b>		

**Quadro 38** - Sistematização de dados Artigo 16.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>

<b>RAC</b>	2003	Processos de aprendizagem e acumulação de competências tecnológicas: evidências de uma empresa de bens de capital no Brasil	Tacla, C.L. e Figueiredo, P.N.
------------	------	---	--------------------------------

### Resumo

Este artigo enfoca as implicações dos processos de aprendizagem para a acumulação de competências tecnológicas no nível da empresa. Este relacionamento é examinado na Kvaerner Pulping do Brasil durante o período de 1980 a 2000, por meio de estudo de caso individual. O modelo para competências tecnológicas, adaptado à indústria de bens de capital sob encomenda para o setor de celulose e papel, identifica três funções: engenharia e gestão de projetos, processos e sistemas organizacionais, e equipamentos de processo. O modelo para aprendizagem identifica quatro processos (aquisição externa e interna de conhecimento, socialização e codificação), examinados à luz de quatro características. O estudo encontrou diversos tipos e níveis de competências tecnológicas inovadoras na empresa. Alinhando-se a estudos recentes, o artigo sugere que o modo e a velocidade com que a empresa acumulou essas competências podem ser explicados pela maneira como os seus processos de aprendizagem foram gerenciados ao longo do tempo. Por outro lado, as evidências neste estudo contradizem certas generalizações comuns sobre o desenvolvimento tecnológico na indústria de bens de capital no Brasil.

Subtemas	Organização	Pessoas
CO		
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa

### Resultados

Diversos tipos e níveis de competências tecnológicas inovadoras na empresa. Sugere que o modo e a velocidade com que a empresa acumulou essas competências podem ser explicados pela maneira como os seus processos de aprendizagem foram gerenciados ao longo do tempo.

### Observações

Quadro 39 - Sistematização de dados Artigo 17.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
<b>RAC</b>	2003	Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do distrito federal.	Bruno-Faria, M. de e Brandão, H.P.

### Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo principal elaborar um instrumento destinado a identificar competências profissionais relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal, e, por consequência, evidenciar as necessidades de desenvolvimento de competências em seus diferentes segmentos. Para tanto, foram realizadas pesquisas quantitativas (survey) e qualitativas (análise de documentos, entrevistas e técnicas de brainstorming e brainwriting). Para a construção do questionário, que em sua versão final ficou com 86 itens, foram realizadas análises semântica e de juízes. Os dados foram coletados por aplicação coletiva do instrumento, sendo a amostra constituída por 66 servidores da organização. Os resultados revelaram que, em média, as competências profissionais descritas no questionário foram consideradas muito importantes para o bom desempenho dos referidos servidores. Além disso, foram identificadas algumas competências que necessitam ser



desenvolvidas pela implementação de ações de aprendizagem.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
Competências Individuais	Organização pública de Brasília	
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Quais as competências profissionais relevantes para a instituição em questão.		Quanti e Quali
<b>Resultados</b>		
Os resultados revelaram que, em média, as competências profissionais descritas no questionário foram consideradas muito importantes para o bom desempenho dos referidos servidores. Além disso, foram identificadas algumas competências que necessitam ser desenvolvidas pela implementação de ações de aprendizagem.		
<b>Observações</b>		

**Quadro 40** - Sistematização de dados Artigo 18.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
RAE	2003	Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. - Volume 43, nº2	Ruas, R.

#### **Resumo**

Este artigo pretende identificar e analisar elementos importantes no debate acerca da identidade dos programas de Mestrado Modalidade Profissional em Administração (MPA) no Brasil. A partir de uma perspectiva geral sobre os tipos de demanda mobilizados pelos programas de formação gerencial mais difundidos no Brasil (pós-graduação lato sensu, ou Especialização, e stricto sensu, nas formas de Mestrado Acadêmico e Mestrado Modalidade Profissional), procura caracterizar as condições de resposta de cada um deles às perspectivas de tais demandas. Ao mesmo tempo, introduz nesse debate a noção de competência, considerando-a como um elemento-chave para a avaliação da efetividade desses programas. Finalmente, analisa as vantagens diferenciais dos MPAs face ao atual contexto de negócios e destaca a questão da noção de competência em tal processo. O artigo conclui identificando as razões que têm estimulado sua forte disseminação no espaço dos programas de formação gerencial.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
CI/Gerencial	IE	Pós-graduandos
<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Os programas de pós-graduação atendem às demandas de formação gerencial?		Aplicação
<b>Resultados</b>		
<b>Observações</b>		

**Quadro 41** - Sistematização de dados Artigo 19.

Sistematização de dados dos artigos de 2004:

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAC	2004	Conhecimento, inovação e competências em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos.	Pires, M. G. e Marcondes, R. C.

### Resumo

Este artigo trata o conhecimento, a inovação e as competências essenciais como elementos fundamentais para se buscar a melhoria da competitividade no setor bancário. Está apoiado em pesquisa exploratória qualitativa em que foram entrevistados sete executivos da cúpula de diferentes grandes bancos que operam no país. Foram realizadas entrevistas em profundidade e os dados foram tratados com técnicas da análise de conteúdo. Os resultados encontrados mostram o seguinte: o conhecimento não é objeto de gestão e a ênfase é dada à manipulação de dados sobre os clientes, sem se considerarem as oportunidades efetivas de aprendizado; a inovação não se configura como essencial para a sobrevivência dos bancos estudados, pois não é vista como vantagem competitiva sustentável, devido a que as práticas de imitação são corriqueiras; as competências essenciais são um conceito claro para os executivos entrevistados, mas eles não têm clareza quanto a como conectá-las com as competências individuais, além do que são favoráveis mais à sua aquisição externa do que ao desenvolvimento delas internamente.

Subtemas	Organização	Pessoas
CO/ CI-Gerenciais	Banco	Executivos de cúpula
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
Conhecimento, inovação e competências essenciais são fator de vantagem competitiva?	Exploratória qualitativa	Aplicação

### Resultados

O conhecimento não é objeto de gestão e a ênfase é dada à manipulação de dados sobre os clientes, sem se considerarem as oportunidades efetivas de aprendizado; a inovação não se configura como essencial para a sobrevivência dos bancos estudados, pois não é vista como vantagem competitiva sustentável, devido a que as práticas de imitação são corriqueiras; as competências essenciais são um conceito claro para os executivos entrevistados, mas eles não têm clareza quanto a como conectá-las com as competências individuais, além do que são favoráveis mais à sua aquisição externa do que ao desenvolvimento delas internamente.

### Observações

**Quadro 42** - Sistematização de dados Artigo 20.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAE	2004	A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.	Bitencourt, Cláudia.

### Resumo

O presente estudo analisa os principais conceitos, princípios e práticas de aprendizagem organizacional como um meio de se tratar a questão da gestão de competências gerenciais a partir da especificidade de cada organização. Trata-se de uma pesquisa exploratória, desenvolvida com base em um estudo comparativo entre seis empresas (três brasileiras e três australianas). Os resultados sugerem a importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada no que se refere à gestão de competências gerenciais. As

experiências significativas relatadas pelos gestores entrevistados focalizam práticas organizacionais e práticas que extrapolam o âmbito organizacional. Destaca-se a importância da construção de uma consciência social. Os principais elementos de aprendizagem organizacional que representam uma potencial contribuição para a gestão de competências gerenciais referem-se às questões da interação entre as pessoas (reflexões que privilegiam o coletivo), visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas de trabalho).

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
CI/Gerencial	Seis empresas	Gestores das seis empresas (tres brasileiras e três australianas)

<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Nova proposta para o desenvolvimento de competências, baseada na complementaridade que as práticas e elementos de aprendizagem podem oferecer	Pesquisa qualitativa e exploratória	Estudo desenvolvido entre seis empresas.

### **Resultados**

Importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada no que se refere à gestão de competências gerenciais; e a importância da construção de uma consciência social.

### **Observações**

Foco na aprendizagem organizacional sob um espectro mais amplo que seria a gestão por competências. Competências vinculadas a aprendizagem. Caráter dinâmico e circular, mas não necessariamente de mobilização.

**Quadro 43** - Sistematização de dados Artigo 21.

<b>Revista</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte e título</b>	<b>Autor</b>
RAE	2004	Alinhando estratégia e competências.	Fleury e Fleury

### **Resumo**

Diversos trabalhos vêm analisando o tema competência em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento das organizações. Este artigo procura responder às seguintes questões: qual a relação entre competências organizacionais e estratégias competitivas nas empresas? No caso da formação de cadeias produtivas, haveria diferenças na construção de competências em empresas situadas em diferentes níveis? E quais seriam as implicações dessa inter-relação – estratégia e competências – para as ações da gestão de RH? A partir dessas questões, e com base em uma pesquisa realizada em empresas do setor de telecomunicações, procurou-se elaborar um modelo que fornecesse sustentação a essa discussão.

<b>Subtemas</b>	<b>Organização</b>	<b>Pessoas</b>
CO/ CI-Gerenciais	Telecomunicações	

  

<b>Problemática</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
Qual a relação entre competências organizacionais e estratégias competitivas nas	Análise	Aplicação, revisão teórica.

empresas? No caso da formação de cadeias produtivas, haveria diferenças na construção de competências em empresas situadas em diferentes níveis? E quais seriam as implicações dessa inter-relação – estratégia e competências – para as ações da gestão de RH?

### Resultados

Estratégia de recursos humanos para garantir o alinhamento estratégico aos objetivos organizacionais. Pessoas são pouco trabalhadas a não ser para agregar valor a organização.

### Observações

Com foco na estratégia, as competências organizacionais são apresentadas como forma de vantagem competitiva e subentendem movimento. Quando se fala em desenvolvimento de CI ou Gerenciais fica uma sensação de à priori, traduzindo a noção em qualificação.

**Quadro 44** - Sistematização de dados Artigo 22.

Revista	Ano	Fonte e título	Autor
RAE	2004	Transferindo práticas: construindo conhecimento arquitetural localmente	Paulo Prochno

### Resumo

O artigo traz um estudo qualitativo dos processos organizacionais que deram suporte à transferência de conhecimento para uma nova fábrica, detalhando os maiores desafios que a organização teve de enfrentar durante seu primeiro ano de operações. Apesar do sucesso obtido na transferência de conhecimento individual para cada área em separado, a empresa enfrentou muitos desafios em sua aplicação, uma vez que não tinha desenvolvido o conhecimento arquitetural relativo à junção e aplicação das várias bases individuais de conhecimento. Conhecimento este que teve de ser desenvolvido localmente por meio de mecanismos de experiência, negociação e sensemaking. O estudo ressalta a importância do conhecimento arquitetural, uma dimensão até agora não considerada nos estudos de transferência de conhecimento.

Subtemas	Organização	Pessoas
Não	----	-----
Problemática	Abordagem metodológica	Estratégia de Pesquisa
----	----	----

### Resultados

-----

### Observações

Eliminado

**Quadro 45** - Sistematização de dados Artigo 23.

Como destacado anteriormente, após a sistematização dos artigos de 2000 a 2004, que teve valor de filtro, mantiveram-se para a etapa de análise 20 publicações. Sendo elas:

**Tabela 10** - Artigos que passam para análise distribuídos por ano e fonte.

ANO/ FONTE	RAC	O&S	RAUSP	RAE	TOTAIS
2000	1	1	0	2	04
2001	1	1	1	2	05
2002	0	1	0	1	02
2003	3	0	2	1	06
2004	1	0	0	2	03
<b>TOTAL</b>	06	03	03	08	20

Assim, reunindo os dois períodos, temos como resultado do intervalo estudado (2000 a 2008) um total de 42 artigos que passaram para análise. Distribuídos como segue:

**Tabela 11** - Distribuição das publicações relacionadas ao conceito de competência após análise - por fonte de publicação.

ANO/ FONTE	RAC	O&S	RAUSP	RAE	TOTAIS
2000	1	1	0	2	04
2001	1	1	1	2	05
2002	0	1	0	1	02
2003	3	0	2	1	06
2004	1	0	0	2	03
2005	3	3	1	1	08
2006	2	0	0	2	04
2007	1	2	0	1	04
2008	3	1	2	0	06
<b>TOTAL</b>	15	09	6	12	42

## 5.2 ETAPA EMPÍRICA

Como visto na metodologia e em *Dados*, a etapa empírica contou com cinco entrevistas, todas elas com consultores brasileiros que possuem experiência na aplicação da noção de competências.

A modelo da sistematização realizada com os artigos, a pesquisa apresenta cinco quadros com os dados das entrevistas sistematizados.

Entrevista	Ano	Características da Consultoria	Cidade
Consultor 1	2009	Pequeno porte.	Porto Alegre

### Exemplo(s) apresentado

Este consultor apresentou o case de sua própria consultoria. A consultoria há alguns anos, fez o

diagnóstico de quais eram suas fortalezas, alinhou os resultados da opinião dos gestores e dos consultores e mapeou quatro competências que atendem tanto a organização quanto as pessoas. A partir delas, eles se posicionam no mercado, fazem o recrutamento e seleção de novos consultores, avaliam seu desempenho, definem os planos de ação e demitem, se for o caso.

Subtemas mencionados	Organizações que atende	Pessoas de contato
Competências organizacionais, coletivas e Individual, noção.	Médio e grande porte em todos os setores	Gestores de RH e Diretorias

#### **Autores Citados**

- Hamel e Prahalad
- Zarifian
- Dutra
- Ruas
- Le Boterf

#### **Metodologia de aplicação**

Diagnóstico  
 Mapeamento de necessidades  
 Mapeamento de competências  
 Vínculos necessários aos subsistemas de RH.  
 Revisão anual

#### **Aplicação da noção**

Dá-se a partir da necessidade e maturidade do cliente. Algumas vezes a demanda de gestão por competências encobre uma necessidade de estruturação ou reestruturação das política e práticas de RH da organização. A aplicação da noção somente se dá após esse trabalho. Outras, a demanda é por políticas de remuneração e a aplicação da noção vem como uma forma de estruturar um plano de remuneração.

#### **Observações**

**Quadro 46** - Sistematização de dados entrevista 1

Entrevista	Ano	Características da Consultoria	Cidade
Consultor 2	2009	Pequeno porte	Porto Alegre

#### **Exemplo(s) apresentado**

Não cita nenhum exemplo específico, mas fala de alguns clientes e suas histórias de implantação. O foco é remuneração, uma vez que no entender do entrevistado, a gestão por competências é um desdobramento das políticas de cargos e salários.

Subtemas mencionados	Organizações que atende	Pessoas de contato
Competências básicas (CO) Competencias essenciais (cargo) Competencias específicas (área)	Médio e grande porte	Gestores de RH

#### **Autores Citados**

- Dutra,
- Ruas,
- Gramigna.

#### **Metodologia de aplicação**

Diagnóstico,  
Alinhamento com estratégia,  
Plano de cargos e salários,  
Mapeamento de competências que serão usadas a curto prazo,  
Demais definições para subsistemas de RH.

#### **Aplicação da noção**

Dá-se como um desdobramento de cargos e salários, como uma possibilidade de um sistema por pontos a partir de uma avaliação.

#### **Observações**

#### **Quadro 47 - Sistematização de dados entrevista 2**

<b>Entrevista</b>	<b>Ano</b>	<b>Características da Consultoria</b>	<b>Cidade</b>
Consultor 3	2009	Pequeno porte	Novo Hamburgo

#### **Exemplo(s) apresentado**

Exemplo de Caxias do Sul. Foram chamados porque a empresa queria uma certificação ISO 9000. Achavam que a certificação garantiria a expansão e resolveria todos seus problemas. A consultoria identificou que o que eles precisavam era posicionamento e estratégia e sugeriram a reformulação do planejamento estratégico. A empresa aceitou e a partir daí se mapearam as competências organizacionais e se estruturou o plano de gestão de pessoas para atender o objetivo da empresa que era passar de duas unidades para uma cobertura de toda a região sul. Cita como case, pois marca um momento maduro da consultoria, onde a importância da aplicação da noção aliada a estratégia estava muito clara para os sócios.

<b>Subtemas mencionados</b>	<b>Organizações que atende</b>	<b>Pessoas de contato</b>
Competências organizacionais, individuais (preocupação com a articulação entre ambas).	Pequeno, médio e grande porte	Gestores de RH e alta diretoria.

#### **Autores Citados**

- Ruas,
- Le Boterf,
- Zarifian,
- Dutra,
- Sandberg

#### **Metodologia de aplicação**

Principal preocupação é o alinhamento com a estratégia.  
A partir daí, mapeamento de competências organizacionais e individuais, de forma a manter as pessoas produzindo direcionadas para a estratégia da empresa.

#### **Aplicação da noção**

Muitas vezes a solicitação surge da necessidade de um programa específico para algum subsistema de RH: avaliação de potencial, remuneração, carreira. Junto ao sócio, tentam aliar a intervenção à estratégia, quando existe, e quando não, propõe a formatação de planos de médio e longo prazo, para depois partir para o mapeamento e demais ações.

#### **Observações**

#### **Quadro 48 - Sistematização de dados entrevista 3**

Entrevista	Ano	Características da Consultoria	Cidade
Consultor 4	2009	Pequeno porte	Curitiba

#### Exemplo(s) apresentado

Traz o exemplo de uma empresa que trabalha com máquinas pesadas e que define sua estratégia a partir da identificação de suas competências organizacionais. Uma vez mapeadas essas competências organizacionais que são seu diferencial no mercado e o que possuem de melhor, buscam saber quais são os recursos que sustentam essas competências e que devem ser mantidos e desenvolvidos. Esses recursos podem ser de ordem material ou humano. Quando esse mapeamento está realizado, a empresa define suas ações de curto, médio e longo prazo.

Subtemas mencionados	Organizações que atende	Pessoas de contato
Competências organizacionais Core competences Competências individuais	Grande porte	Diretoria e RH

#### Autores Citados

- Fleury e Fleury,
- Ruas,
- Dutra,
- Os franceses: Le Boterf, Zarifian.

#### Metodologia de aplicação

Identificação das competências organizacionais (o que a empresa tem de bom/forte).  
Diagnóstico dos recursos que sustentam essas competências.  
Definição da estratégia.  
Revisão das ações para manter e desenvolver os recursos, pautada na estratégia.

#### Aplicação da noção

Surge da necessidade de identificação dos pontos fortes da organização para posicionar-se ou reposicionar-se no mercado. Definindo, a partir do conhecimento de suas fortalezas suas ações futuras.

#### Observações

O posicionamento deste consultor, como ele mesmo reconhece, difere das práticas mais recorrentes no mercado.

**Quadro 49** - Sistematização de dados entrevista 4

Entrevista	Ano	Características da Consultoria	Cidade
Consultor 5	2010	Médio porte	Rio de Janeiro

#### Exemplo(s) apresentado

Aplicação da noção, sob forma de gestão por competências em uma empresa de informática que trabalha com redes. A empresa possui menos de vinte funcionários e inicialmente a consultoria não pensou nessa metodologia de gestão. A sugestão partiu dos sócio-presidente da empresa, inspirado em outra organização onde tinha trabalhado antes de formar a sua própria. Foi feito o diagnóstico, o planejamento estratégico cinco e dez anos e a partir daí, em reunião com os três sócios, definiram-se as competências organizacionais. Logo forma avaliados os funcionários modelo, nos quais era inspirada toda a cobrança dos demais e desenharam-se as competências individuais que derivariam mais tarde em um mapa de cargo que orientaria todos os subsistemas



de RH, inclusive uma remuneração por pontos a partir da avaliação de desempenho.

<b>Subtemas mencionados</b>	<b>Organizações que atende</b>	<b>Pessoas de contato</b>
Competências individuais Competências organizacionais Competências funcionais	Pequeno, médio e grande porte	Diretoria e gerencia de RH
<b>Autores Citados</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruas,</li> <li>• Zarifian,</li> <li>• Le Boterf,</li> <li>• Dutra,</li> <li>• Sandberg,</li> <li>• Fleury.</li> </ul>		
<b>Metodologia de aplicação</b>		
Diagnóstico, Definição ou revisão da estratégia, Definição de competências organizacionais, Definição das metas estratégicas de área, Definição das competências individuais a partir da avaliação das “pessoas modelo” da empresa.		
<b>Aplicação da noção</b>		
Normalmente se dá por solicitação da área de RH para definir processos de subsistemas de RH. Algumas vezes vem por solicitação da diretoria a partir de um desejo de reestruturação ou expansão.		
<b>Observações</b>		

**Quadro 50** - Sistematização de dados entrevista 5

A partir da sistematização dos dados das entrevistas, é possível verificar que há três entrevistas onde as práticas e entendimentos, pelo menos até este nível de reunião de elementos, é bem semelhante. Duas dão mostras de seguir por uma compreensão diferente da aplicação da noção.

## 6. ANÁLISE

### 6.1 ETAPA TEÓRICA

O momento de análise desta etapa da pesquisa consiste na releitura dos artigos, já de posse das tabelas de sistematização de dados e com o apoio do referencial teórico.

Como destacado na metodologia, surge da leitura de sistematização, um segundo nível de categorias para análise: a) configuração da noção de competências empregadas nos artigos e como o autor a expressa; b) subsistemas na noção de competência e se há articulação entre competências organizacionais e individuais; c) ambientes nos quais a noção de competência é aplicada; d) principais temas associados à noção de competências.

Estas categorias podem ser visualizadas artigo a artigo nos quadros a seguir e o resultado da integração dessas análises pode ser acompanhado em 9 - *Integração e relação de resultados: pesquisa teórica e empírica*.

#### **Artigo 01:**

**Ano 2000 O&S, v.6 n19 Novas Tecnologias e Organização do Trabalho. Ferreira**

#### **Como é apresentada a noção de competência:**

Competência como qualificação. Qualificação/treinamento direcionados para empresas específicas que não preparam para o mercado de trabalho.

#### **Como o autor a expressa:**

Idem.

#### **Subtemas:**

Competências Individuais. CI, fala especificamente de qualificação de trabalhadores.

#### **Condições do ambiente onde é aplicada:**

Mercado em geral.

#### **Observações:**

Foco sociológico.

#### **Artigo 02:**

**RAE 2000**

- Fonte: era – Volume 40, n°2

- Título do artigo: **Como sustentar o Crescimento com base nos Recursos e nas Competências Distintivas: a Experiência da Illycaffé. Lipparini, Cazzola e Pistarelli.**

#### **Como é apresentada a noção de competência:**

Atrelada à mobilização de competências organizacionais (ou distintivas como as chamam no artigo). Vantagem competitiva e sobretudo gestão do conhecimento, no sentido de colocá-lo em prática em determinadas situações.

#### **Como o autor a expressa:**

Como conhecimento, habilidades e atitudes mobilizados nas práticas diárias para obter vantagem competitiva. Vínculo com Teoria da Empresa baseada em recursos e com aprendizagem. Competências gerenciais também com a idéia de mobilização de CHAs. A vantagem competitiva aparece como resultado esperado dessa mobilização bem feita, dando um tom de entrega.

**Subtemas:**

Competências Organizacionais e gerenciais.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Cafeteria, nível mundial. Preocupação com excelência da qualidade e com a concorrência.

**Observações:**

Foco na competitividade.

**Artigo 03:**

**RAE Ano 2000**

- **Fonte:** RAE – Volume 40, nº4

- **Título do artigo:** Vantagem Competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Vasconcelos e Cyrino.

**Como é apresentada a noção de competência:**

Como mobilização de capacidades/ recursos organizacionais para adaptação.

**Como o autor a expressa:**

Foco na vantagem competitiva, na estratégia e nas teorias que historicamente as contemplam. CO como vantagem competitiva. Forte vínculo com recursos. O termo "dinâmico" associado ao renovar constante de recursos, acaba por ser atrelado também às CO. Surge toda uma atenção à necessidade de adaptação aos ambientes de instabilidades e a importância dos empreendedores nesse movimento, sugerindo mobilização de competências.

**Subtemas:**

Competências Organizacionais.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Setor produtivo como um todo.

**Observações:**

Aplicação estratégica.

**Artigo 04:**

**Ano: 2000**

- **Fonte:** RAC

- **Título do artigo:** Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do setor de Telecomunicações

- **Autor:** DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J.A.M.; SILVA, C.M.

**Como é apresentada a noção de competência:**

A noção é apresentada em perspectiva histórica (não expressada) de mais de uma maneira ao longo do texto. Inicialmente é destacado um caráter à priori da competência, permitindo-nos lê-la como potencial (aborda McClelland e Dailey, Boyatzis, Spencer e Spencer). Logo se fala em CHA por Parry, sem mencionar ainda mobilização. Mescla um pouco de autores que falam em traços de personalidade e em subdivisões das Competências Individuais, reforçando uma idéia de potencial ou qualidade. Finalmente traz a idéia de mobilização e entrega e se apoiam na escola francesa (Le Boterf, Zarifian e Jacques).

**Como o autor a expressa:**

Mobilização de CHA e entrega.

**Subtemas:**

CI/Gerencial.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Telecomunicações - um estudo de caso.

**Observações:**

Gestão de Pessoas: cargos e salários. Aprofundamento interessante que fala sobre a satisfação do indivíduo na relação Capacitação X Complexidade do trabalho.

**Quadro 51** - Análise artigos 2000

**Artigo 05:**

**Ano 2001 O&S V.8 n21 O Executivo como Gestor de Educação e Aprendizagem. Hanashiro e Batista**

**Como é apresentada a noção de competência:**

Como significado de eficiência ao mencionar competência educacional.

**Como o autor a expressa:**

Como significado de eficiência. No relato dos gestores surge a idéia de movimento, de ação, de saber fazer em determinada situação, mas as autoras não exploram a noção de competências especificamente. Apesar de mencionar estratégia e competitividade, o foco está no desenvolvimento individual dos executivos, sem atrelar a mobilização de suas capacidades ao interesses da organização.

**Subtemas:**

Os relatos estão baseados no desenvolvimento das pessoas para atingir a estratégia e aumentar a competitividade, CIs. Não fala diretamente de CIs, mas como se refere a competência educacional, está falando em alunos e professores e não da instituição propriamente.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Bancos. Mudanças

**Observações:**

Estratégica. Foco na aprendizagem e na liderança para atingimento da estratégia.

**Artigo 06:**

**RAE - Ano 2001**

- **Fonte:** RAE – Volume 41, nº1

- **Titulo do artigo:** Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Brandão e Guimarães

**Como é apresentada a noção de competência:**

Noção advém dos autores como Zarifian e Hamel e Prahalad, CHA mobilizado com um espectro amplo e estratégico que serviria de norte para as atividades de RH. Gestão de desempenho estaria abaixo desse guarda-chuva.

**Como o autor a expressa:**

Muito pouco explícito sobre a noção. Apenas um pouco na fundamentação teórica com base nos autores mencionados. E em obras anteriores ao real amadurecimento das linhas de pesquisa dos mesmos.

**Subtemas:**

Noção (explícito) e CI de forma mais sutil quando se aborda gestão de desempenho.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Setor produtivo como um todo

**Observações:**

Estratégia muito mencionada. Preocupação com o valor social da aplicação de gestão por competências no sentido de favorecer não só a empresa mas também promover o desenvolvimento social. Evitando ser uma forma de dominação.

**Artigo 07:**

**RAE Ano 2001**

- **Fonte: RAE**

- **Título do artigo: Inovando e Competindo por meio da Gestão de Pessoas. Rhinow, Guilherme**

**Como é apresentada a noção de competência:**

Foco na estratégia competitiva, porém de forma indireta e vinculado a aprendizagem aparece uma noção que fala de mobilização de CHAs e principalmente do resultado dessa mobilização (vantagem sobre concorrência - talentos): entrega.

**Como o autor a expressa:**

Clara noção de mobilização de competências para a geração de resultados.

**Subtemas:**

CO = diferencial de mercado. CI = entrega das pessoas como fator relevante na disputa de mercado.

**Condições do ambiente onde se dá aplicação:**

Setor produtivo como um todo

**Observações:**

Gestão de pessoas e estratégia.

**Artigo 08:**

**Ano: 2001**

- **Fonte: RAC**

- **Título do artigo: Construindo o Conceito de Competência**

- **Autor: FLEURY, M.T.L. e FLEURY, A.**

**Como é apresentada a noção de competência:**

Resgate histórico. Mobilização de CHAs e entrega.

**Como o autor a expressa:**

Noção

**Subtemas:**

Noção de Competências

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Revisão Bibliográfica

**Observações:**

Destaque para a importância de ter pessoas alinhadas à estratégia da empresa, ou seja, CIs como sustentação das organizacionais.

Crítica interessante à competência vista como qualificação e atrelada a um cargo específico. Relação com o Fordismo/Taylorismo. Destaque para a dificuldade de prever cargos a ponto de descrever competências específicas para o mesmo.

**Artigo 09:**

**Ano 2001**

- **Fonte: RAUSP – Revista de Administração (Volume 36, nº1)**

- **Título do artigo: O Uso do Método Delphi na Criação de um Modelo de Competências. Santos, A.**

**Como é apresentada a noção de competência:**

Gestão de Competências como subgrupo da gestão de Pessoas e não o contrário. Noção como qualificação ou potencialidade.

**Como o autor a expressa:**

Gestão de Competências como subgrupo da gestão de Pessoas e não o contrário. Noção como qualificação ou potencialidade.

**Subtemas:**

CI/Gerencial

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Setor produtivo como um todo

**Observações:**

Aplicação na Gestão de Pessoas

Quadro 52 - Análise artigos 2001

**Artigo 10:****O&S - 2002 - Reestruturação Econômica, relações de trabalho e qualificação na Indústria Petroquímica no Rio Grande do Sul - Rosinha Machado Carrion****Como é apresentada a noção de competência:**

Noção atrelada a ideia de CI e como qualificação na visão das empresas e como mobilização na visão da autora.

**Como o autor a expressa:**

Mobilização de capacidades voltadas para resultado.

**Subtemas:**

CI

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Empresas do polo petroquímico do RS.

**Observações:****Artigo 11:**

RAE Ano 2002

- Fonte: RAE – Volume 41, nº1

- Título do artigo: Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o Desafio da Gerencia Intermediária. King, Fowler e Zeithaml

**Como é apresentada a noção de competência:**

Não chega a ser apresentada a noção sem ser sob o discurso de diferencial competitivo.

**Como o autor a expressa:**

Usa Hamel e Prahalad, para destacar o caráter de vantagem competitiva, porém fala do conceito como se fosse algo conhecido e sabido por todos, ignora as diferentes noções, mistura com conhecimento. Fala em robustez competências mas não se chega a saber de

**Subtemas:**

Competência gerencial/ individual

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Hospitalar e Têxtil

**Observações:**

Operacionalização estratégica

Quadro 53 - Análise artigos 2002

**Artigo 12:****Ano 2003**

- Fonte: RAUSP – Volume 38, nº1
- Título do Artigo: **Gestão do Conhecimento, da Organização que Aprende e de Competências: a Era Digital. Santos, A.**

**Como é apresentada a noção de competência:**

Noção de competência como mobilização de CHAs e muitas vezes voláteis contraposta com a de qualificação, num sentido observável e objetivo. O Autor explicita tais noções como achados empíricos nas organizações mas parece defender a idéia de mobilização.

**Como o autor a expressa:**

Mobilização de capacidades.

**Subtemas:**

CO e Noção

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Setor produtivo como um todo. Sobre obra: "Os negócios na era digital".

**Observações:**

Gestão de pessoas e estratégia

**Artigo 13:****Ano 2003**

- Fonte: RAUSP
- Título do artigo: **Um mosaico da Gestão de Competências em Empresas Brasileiras. Barbosa, Allan.**

**Como é apresentada a noção de competência:**

Evolução histórica e conceitual da noção, entendida como qualificação e com foco em CI à mobilização e CO.

**Como o autor a expressa:**

Evolução histórica e conceitual da noção, entendida como qualificação e com foco em CI à mobilização e CO.

**Subtemas:**

Noção

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Número limitado de organizações. Ambiente de mudança e imprevisibilidade que leva a uso e evolução da noção. Destaque para os diversos modelos que se encontram em diversas empresas diferentes.

**Observações:**

Gestão de pessoas e estratégia. Apesar de entender a noção como estratégica, não menciona articulação entre COs e CIs, portanto não chega a abordar entrega.

**Artigo 14:****Ano: 2003**

- Fonte: RAC
- Título do artigo: **Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em busca da Vantagem Competitiva**
- Autor: **LEITE, J.B.D. e PORSSE, M. de C. S.**

**Como é apresentada a noção de competência:**

Menciona Competências Essenciais de Hamel e Prahalad, mas não desenvolve a noção em si, o foco está na competitividade quando fala de Teoria da Competitividade baseada em Competências. Assim mesmo menciona interação e ação, dando idéia de mobilização de competências que teriam como resultado vantagem competitiva, destaque para a importância de se fazer uma identificação consistente de quais seriam as competências essenciais.

**Como o autor a expressa:**

Interação e ação de competências. CHAs mobilizados, resultantes em entrega = competitividade.

**Subtemas:**

CO e CI-Gerenciais.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Banco do Brasil.

**Observações:**

Aplicação estratégica.

**Artigo 15:**

**Ano: 2003**

- **Fonte: RAC**

- **Título do artigo: Processos de Aprendizagem e Acumulação de Competências Tecnológicas: Evidências de uma Empresa de Bens de capital no Brasil**

- **Autor: TACLA, C.L. e FIGUEIREDO, P.N.**

**Como é apresentada a noção de competência:**

Foco na aprendizagem organizacional.

**Como o autor a expressa:** "acumular competências tecnológicas" passa idéia de qualificação, mais especificamente de conhecimentos técnicos encarados *à priori* da ação.

**Subtemas:**

CO

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Indústria de bens de capital.

**Observações:**

Aplicação estratégica.

**Artigo 16:**

**Ano: 2003**

- **Fonte: RAC**

- **Título do artigo: Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal**

- **Autor: BRUNO-FARIA, M. de e BRANDÃO, H.P.**

**Como é apresentada a noção de competência:**

Como CHAs. Histórico que vai desde quando as competências eram consideradas qualidades até um conceito de mobilização e entrega. Aporta uma ruptura importante das Competências vistas somente de uma perspectiva técnica e comportamental e fala de competência emocional.

**Como o autor a expressa:**



Idem.

**Subtemas:**

CI/Gerencial

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Gestão de pessoas, definição de competências individuais. Organização pública. T&D.

**Observações:** Apesar da noção de competência expressa no artigo ser a antes descrita, a condução da pesquisa, pela fragmentação em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes nos remete a potencial para e não ao movimento dessas capacidades combinadas.

**Artigo 17:**

**RAE Ano 2003**

- **Fonte:** RAE – Volume 43, nº2

- **Título do artigo:** Mestrado Modalidade Profissional: em Busca da Identidade. Ruas, R.

**Como é apresentada a noção de competência:**

Mobilização de recursos. Base na escola francesa.

**Como o autor a expressa:**

Competência como ação propriamente dita e não como potencial para realizá-la. Crítica a noções estáticas de competências que contemplam somente uma das partes do CHA.

**Subtemas:**

Noção de Competências

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

IES - mestrados profissionais. Ambiente de mudanças

**Observações:** a noção se detém na mobilização, não passando a um conceito de entrega, pois não há um contexto definido onde essa entrega seria solicitada, tal como a estratégia de uma organização específica.

**Quadro 54** - Análise artigos 2003

**Artigo 18:**

**Ano: 2004**

- **Fonte:** RAC

- **Título do artigo:** Conhecimento, Inovação e Competências em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos

**Autor:** PIRES, M. G. e MARCONDES, R. C.

**Como é apresentada a noção de competência:**

CHA mobilizado.

**Como o autor a expressa:**

Foco na necessidade de conectar CO e CI para que a gestão por competências tenha sentido. Ideia de CHA mobilizado para sustentar estratégia = entrega. Competências como potencial diferencial (CO), visto que se fala em que muitas empresas optam por fusões e aquisições para adquirir competências prontas.

**Subtemas:**

CO – Essenciais. CIs para sustentar COs.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Bancos.

**Observações:**

Estratégica.

**Artigo 19:****RAE Ano: 2004****- Fonte: RAE****- Título do artigo: A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Bitencourt, Cláudia.****Como é apresentada a noção de competência:**

Foco na aprendizagem organizacional sob um espectro mais amplo que seria a gestão por competências. Competências vinculadas a aprendizagem. Caráter dinâmico e circular, mas não necessariamente de mobilização.

**Como o autor a expressa:**

No que tange a Competências gerenciais para um velo de imobilidade ou conhecimento adquirido, dando a impressão de qualificação.

**Subtemas:**

CI/Gerencial

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Mudanças e amadurecimento do uso de competências

**Observações:**

Aplicação estratégica, articulação entre COs e CIs para garantir a estratégia da empresa.

**Artigo 20:****RAE Ano: 2004****- Fonte: RAE****- Título do artigo: Alinhando Estratégia e Competências****- Autor: FLEURY E FLEURY****Como é apresentada a noção de competência:**

Com foco na estratégia, as competências organizacionais vem como forma de vantagem competitiva e subentendem movimento. Quando se fala em desenvolvimento de CI ou Gerenciais fica uma sensação de *à priori*, traduzindo a noção em qualificação.

**Como o autor a expressa:**

Como mobilização de capacidades voltadas ao atingimento da estratégia empresarial. Nas CO está alinhado com o exposto, porém nas CI pelo explicado anteriormente, parece estar-se falando de qualificação.

**Subtemas:**

CO/ CI-Gerenciais

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Telecomunicações - ambiente de intensas e permanentes mudanças

**Observações:**

Aplicação estratégica.

Quadro 55 - Análise artigos 2004

**Artigo 21:**

**RAUSP - Volume: 40 - Número: 3 - Data: julho / agosto / setembro 2005: A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações. Sandro Márcio da Silva e Maria Tereza Leme Fleury**

**Como é apresentada a competência:**

Competências definidas como uma espécie de orientação de demandas do mercado em relação à empresa/setor e destes em relação aos colaboradores. Entrega como resultado

da mobilização de competências. Competências entendidas como a mobilização do CHA. Noção fortemente atrelada ao ambiente.

**Como o autor a expressa:**

Conforme descrito na noção.

**Subtemas:**

Individual/gerencial e Organizacional

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

O ambiente define a noção.

**Observações:**

**Artigo 22:**

**O&S - v.12 - n.35 - Outubro/Dezembro - 2005: PRATICANDO O QUE ENSINAMOS: INOVAÇÃO NA OFERTA DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO PARA INOVAÇÃO E LIDERANÇA DA UNISINOS**

**Borba, Silveira e Faggion**

**Como é apresentada a competência:**

A noção de competência aparece como algo que será desenvolvido pelos alunos desse curso. Dá a impressão de que o curso inteiro baseia-se no desenvolvimento gradual das competências que estão voltadas para o mercado, ou seja, do desenvolvimento de competências que o mercado está demandando. Qualificação

**Como o autor a expressa:**

Não é dada muita ênfase na noção de competências, o artigo se refere mais ao processo de ensino-aprendizagem. Não é dada nenhuma definição de competências. Uma dúvida que ficou é se o modo de como essa aprendizagem é desenvolvida no curso é origem para o desenvolvimento de competências, ou seja, se ela é base para que os alunos desenvolvam competências.

**Subtemas:**

Competências Individuais (dos alunos).

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

A noção de competências aparece basicamente em dois ambientes, na instituição de ensino superior e no mercado de trabalho, porém de maneiras diferentes, pois na instituição espera-se desenvolve - lá e no mercado de trabalho utiliza - lá. Por ser largamente difundida no mercado de trabalho e nas instituições de ensino superior isso pode levar a uma ampliação da concepção de competências, no entanto, deve-se analisar se essa ampliação não irá fugir da idéia original de competências e acabar vulgarizando o conceito.

**Observações:**

Se as competências não surgem através do aprendizado que é dado durante o curso. E a forma como é tratado o conceito de competências como algo que deve ser desenvolvido para uma melhor inserção no mercado de trabalho. Qualificação

**Artigo 23:**

**O&S v.12 - n.33 - Abril/Junho - 2005: Do Saber Aos Saberes: Comparando As Noções De Qualificação E De Competência. Vieira e Luz.**

**Como é apresentada a competência:**

Noção associada à qualificação

**Como o autor a expressa:**

Associa à capacidade do indivíduo de acordo com a sua qualificação e não com o seu

desempenho. Trata da dimensão da qualificação em três dimensões: conceitual; social; experimental.

**Subtemas:**

Noção de competência

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Comparação de duas organizações (setor automotivo e setor de telecomunicações) na pretensão de investigar a qual dimensão estava associada a noção de competência e essa se mostra presente na qualificação da noção experimental.

**Observações:**

Fala da adoção de competência em virtude da necessidade de modernização, produtividade e aprimoramento da qualidade dos serviços. A dimensão experimental da qualificação está atrelada à noção de competência, pois ambas se fundamentam no saber-ser e saber-fazer do indivíduo.

**Artigo 24:**

**O&S - Volume 12 - no 32 - Jan/Mar - 2005 Literatura, Dramatização e Formação Gerencial: a Apropriação de Práticas Teatrais ao Desenvolvimento de Competências Gerenciais. Ruas**

**Como é apresentada a competência:**

Noção de mobilização; evento; aprendizagem.

**Como o autor a expressa:**

aplica a noção de competências em processos dinâmicos que requerem adaptação, flexibilização, percepção e pensar diferentes frente ao enfrentamento de situações instáveis e de mudanças constantes.

**Subtemas:**

competências individuais --> competências voláteis

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Situações típicas da área da arte que pôde ser 'aplicada' à área gerencial, pelo 'desconhecido' das situações experimentadas que fazem com que as capacidades se alterem em virtude da adaptação, tendo em vista a criatividade, percepção e intuição para lidar com eventos nesses dois ambientes.

**Observações:**

Competências voláteis --> apropriadas para lidar com o pouco conhecido. A sistematização e difusão das competências voláteis nas organizações acontecem por meio de processos de aprendizagem.

**Artigo 25:**

**RAE VOLUME 45 - NÚMERO 1 - JANEIRO-MARÇO 2005: Organização e trabalho em transição: Da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”**

**Como é apresentada a competência:**

O artigo não apresenta explicitamente uma noção de competência, no entanto, sob a ótica processual-relacional abordada no artigo, pode-se captar uma idéia, nos resultados do artigo, de competência como a mobilização de CHAs que derivam de, ou derivarão em - de forma cíclica - em aprendizagem. Tal mobilização é demandada de gestores por ambientes de baixa previsibilidade.

**Como o autor a expressa:**

Idem.

**Subtemas:**

Gerenciais

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Mudança, baixa previsibilidade.

**Observações:**

O conceito implícito se lê a partir de Competências Gerenciais.

**Artigo 26:**

**RAC Volume 09 - Número 02 Data Abr, Mai e Jun, 2005: Formação gerencial: Pós-graduação Lato Sensu e o papel das comunidades práticas. Cláudia Simone Antonello; Roberto Ruas**

**Como é apresentada a competência:**

Associada claramente a mobilização, movimento. Comunidades práticas como "fonte" de aprendizagem.

**Como o autor a expressa:**

Muito pouco, foco do conteúdo e do discurso está na aprendizagem e a estratégia empregada para chegar a resultados efetivos na formação gerencial.

**Subtemas:**

CI

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Ensino: Formação gerencial.

**Observações:**

O conceito latente, não observado diretamente, é o que os autores defendem em obras dedicadas especificamente ao tema, ou seja, competência como sendo o CHA que mobilizado resulta em uma entrega. Se pensarmos no caso da aprendizagem gerencial que é o que ganha os holofotes neste artigo, podemos ilustrar a representação usando como exemplo um aluno/aprendiz de MBA que de posse do conhecimento aprendido e gozando de atitude e habilidade para a prática, é capaz de colocar em uso, por demanda do ambiente ou sua própria, esse conjunto de aptidões, mostrando determinada competência ou um conjunto delas.

**Artigo 27:**

**Vol 09 - Número 04 Data Out, Nov e Dez, 2005 RAC - Revista de Administração Contemporânea: Contribuições à Consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: uma Análise dos Relacionamentos Horizontais. Pereira e Pedroso.**

**Como é apresentada a competência:**

Não desenvolve diretamente. Real foco do artigo: comunicação e cooperação. Termo Competência usado como qualificação/potencialidade. Também há um vínculo entre o termo competência e vantagem competitiva.

**Como o autor a expressa:**

Idem.

**Subtemas: Competências Organizacionais (capacidades das organizações)**

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Redes interorganizacionais.

**Observações:**

**Artigo 28:**

**v. 9, n.3, lu/set, 2005; 143-167: Qualificação, competência Técnica e Inovação no Ofício Docente para a Melhoria da Qualidade do Ensino Fundamental**

**Como é apresentada a competência:****Como o autor a expressa:**

Não expresse explicitamente.

**Como é representado pelos pesquisadores:**

Apesar de não abordar ou desenvolver nada com a relação a competências quando fala em competência técnica (professores), fica implícita a idéia de mobilização dos conhecimentos a fim de apresentar um melhor desempenho e aumentar as chances de atingimento dos objetivos.

**Subtemas:**

CI

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Instituições de Ensino

**Observações:**

Quadro 56 - Análise artigos 2005

**Artigo 29:**

**RAE VOLUME 46 - EDIÇÃO ESPECIAL - novembro-dezembro 2006:**

**Remuneração e competências: retórica ou realidade?**

**Como é apresentada a competência:**

Como função/subsistema e responsabilidade da área de RH, mas com a ideia de que é 'o conjunto de comportamentos que levam as pessoas a obterem o resultado esperado da sua performance'.

**Como o autor a expressa:**

Instrumento passa a noção competência atrelada a entrega. Faz a articulação entre remuneração e competências, via um instrumento de avaliação de desempenho.

**Subtemas:**

competência individual, coletiva e organizacional

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

estudo realizado em uma organização --> vinculação aos processos e práticas de RH.

**Observações:**

Comportamentos mobilizados (competências) transformados em resultados que impactam no desempenho e interferem na remuneração. Sendo isso tudo responsabilidade do RH.

**Artigo 30:**

**RAE v.46, n.4, 2006". Seção: ARTIGOS: Construindo o Diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. Bruno Henrique Rocha Fernandes; Maria Tereza Leme Fleury; John Mills**

**Como é apresentada a competência:**

Sob o nome de resultados medidos em indicadores do BSC emerge o conceito de entrega proveniente da mobilização de competências (implícito)

**Como o autor a expressa:**

conceitos de mobilização e entrega na fundamentação. Na discussão de resultados o foco fica mais na dificuldade de verificar a relação de CO e CI.

**Subtemas:**

Competências Organizacionais e Competências Individuais.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Setor Saneamento, 1 empresa.

**Observações:**

Resultados confusos

**Artigo 31:**

**RAC v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006: 47-69: Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. Sérgio Carvalho Benício de Mello; André Luiz Maranhão de Souza Leão; Fernando Gomes de Pa**

**Como é apresentada a competência:**

Apesar de surgirem subdivisões da tipologia CI, está na base das mesmas, uma noção de competência, implicitamente, que entende a mobilização de capacidades e conhecimentos, resultando num comportamento expresso observável = entrega. Opção por um estudo em nível superficial (observável). O que se avalia nesta pesquisa são as competências em si e não a noção que está por trás do observável; por isso é possível identificar tantos tipos. (Como se avaliássemos uma personalidade a partir dos traços físicos ou da vestimenta e não por sua estrutura de personalidade, ou ainda, pelo comportamento expresso e não pelo que a leva a agir de determinada maneira; não é rejeitável e é um caminho para iniciar a compreensão, mas é raso.)

**Como o autor a expressa:**

Divisões em áreas e subdivisões de competências.

**Subtemas:**

Novas tipologias: sub-tipologias de CI. Independente do tipo fica claro que todas entendem noção de competência como a mobilização de uma combinação de características do sub-tipo.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

empresas da Nova Economia.

**Observações:**

O tendão de Aquiles da pesquisa não me parece estar no que é destacado pelos autores sobre as limitações referentes à pouca representatividade da amostra e/ou na escolha por uma abordagem qualitativa. O ponto de partida teórico enfraquece os achados.

**Artigo 32:**

**RAC Volume 10 – N. 3 - Julho/Setembro 2006: Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o Caso Eletronorte**

**Como é apresentada a competência:**

Entrega, implícito. A partir do uso do que foi aprendido. Entrega/resultado. Interface COxCI, verbalizado como avaliação individual x coletiva.

**Como o autor a expressa:**

Fala-se em habilidade e transferência de habilidade do "aprendido" no treinamento para o ambiente de trabalho.

**Subtemas:**

Implícito: CO e CI

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Empresa de Eletricidade

**Observações:**

Foco na medição dos resultados dos treinamentos.

**Quadro 57** - Análise artigos 2006

**Artigo 33:**

**Volume 14, n. 43, 2007: Análise da Interface Subjetividade e Competências no Campo do Trabalho**

**Como é apresentada a competência:**

A Noção de competências traz a idéia de CHA mobilizado resultando em entrega. A gestão por competências vista como uma porta de entrada para um olhar mais atento, por parte das organizações, às individualidades. Fica implícita uma idéia de CI como resultante de características de personalidade ( o que é óbvio, mas pouco abordado na literatura da administração) e esta se vê, nos processos de desenvolvimento das CIs no ambiente organizacional alterada; isto num processo retroalimentado e cíclico. A proposta das autoras é ambiciosa, porém, não conseguem, pelo menos no artigo, desenvolver nenhuma das frentes teóricas a que se propõe: competências, formação da subjetividade, viés social de formação profissional.

**Como o autor a expressa:**

A noção de competência explícita pelas autoras vem de autores conhecidos como Ruas, Le Boterf e Zarifian. Assim, ao conceituar competências, a definem como a soma de CHAs que mobilizados derivam em entrega. O conceito não é retomado nos resultados, pois o foco do artigo está na formação da subjetividade dos colaboradores nos processos de capacitação.

**Subtemas:**

CI e noção atrelada a CI.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Organizacional como um todo.

**Observações:**

**Artigo 34:**

**o&s - v.14 - n.43 - Outubro/Dezembro - 2007 - Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social – Experiências setoriais no Brasil. Barbosa.**

**Como é apresentada a competência:**

Diz que junto com o conceito de competências está a idéia de que as atividades da organização são submetidas a uma rotineira e sistemática comprovação de sua importância e utilidade. Ele também mostra a idéia da área de recursos humanos como diferencial competitivo da empresa, papel que é desenvolvido pela noção de competências. Fala que o conceito de competências contribui para a comprovação de valor e com isso ganha uma conotação pragmática e operacional que é entendida como conhecimentos, habilidades e atitudes, que se traduzem em resultados. Após uma longa discussão sobre o papel dos recursos humanos o autor insere o conceito de competências como um diferencial de tudo que a área já havia tido, pois mostra que com as competências os recursos humanos passam a fazer parte da estratégia organizacional.

O autor apresenta diversas perspectivas da noção de competências, entre elas: a que trabalha a noção de competências em uma lógica que valoriza recursos e capacidades, sendo esses determinantes para o desenvolvimento organizacional. Outra perspectiva é a da idéia de recurso, por meio da incorporação da dinâmica dos processos de sua criação e utilização, isso a partir dos estudos sobre capacidades organizacionais na perspectiva da econômica evolucionária (NELSON E WINTER, 1982), capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO SHUEN, 1997) e competição baseada em competências (HAMEL, 1994, PRAHALAD E HAMEL, 1995). Ele também apresenta estudos de Le Boterf (2003) que fala do surgimento de competências em um contexto de alto



desemprego e crescente competitividade, isso nos anos 1980, e que diz que a noção de competências é a capacidade de combinar recursos incorporados a pessoas e recursos presentes no meio. O autor também cita Boyatzis (1982), o qual define competências como características do indivíduo que o levam a resultados efetivos e/ou superior no trabalho. Cita Sanchez (2001) ao falar que competências é a habilidade de uma organização de sustentar uma coordenação de recursos e capacidades para alcançar metas. E cita Barbosa (2003) que considera o modelo de competências para buscar respostas ao problema de remuneração.

Também é apresentado o relacionamento do conceito de competências a diferentes dimensões de análise. Nesse caso o autor cita Zarifian (1999) e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, como indicativo de capacitação; e cita Boyatzis (1982) em que ele fala que o desenvolvimento dessas três características para busca de resultados; e fala de Sandberg (1996) e a interação e/ou relacionamento com outras pessoas.

#### **Como o autor a expressa:**

O autor mostra que a noção de competências surge como uma alternativa para o gerenciamento de pessoas, em um ambiente de transformações sociais e produtivas. Ele argumenta que as competências preparam para uma atividade exclusiva e não para o mercado de trabalho. Mostra que a noção de competências possui diferentes perspectivas teóricas quando comparada com as outras práticas de recursos humanos. Apresenta diversas correntes teóricas da noção de competências.

#### **Subtemas:**

Apresenta uma “tipologia” de um modelo de competências em uma perspectiva setorial ou por categoria profissional. Apresenta a idéia de competência social. Ao apresentar o segundo caso cita as competências de gestão, competências específicas e competências básicas, que são voltadas ao trabalho dentro da empresa estudada

#### **Condições do ambiente onde é aplicada:**

A problemática proposta pelo artigo é a de uma possível construção de modelos de competências para um setor e para categorias profissionais, e com isso minimizar esforços e recursos no processo de preparação e adequação do indivíduo a sua atividade profissional, preparando-o para o mercado de trabalho e não para uma atividade exclusiva, que segundo o autor é o que acontece na aplicação da lógica das competências. O autor mostra duas empresas e o processo de certificação de competências e mostrando a formação de uma lógica social das competências. Isso amplia a concepção de competências.

#### **Observações:**

#### **Artigo 35:**

**VOLUME 47 - NÚMERO 3 - JULHO-SETEMBRO 2007: Análise de Competências Organizacionais na Internacionalização de Empresas da Cadeia Coureiro-Calçadista. Dal-Soto, Paiva e Souza**

#### **Como é apresentada a competência:**

Em seus objetivos a pesquisa já apresenta o termo mobilizar em relação aos recursos da empresa, denotando uma idéia de movimento para a noção de competência. Fica claro na descrição das competências chaves, que há um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são postos em prática e resultam numa vantagem competitiva internacional alinhada à estratégia da empresa. Um pouco implícita está a idéia de entrega/resultado. Não se menciona diretamente como conceito, mas surge com a razão da mobilização das competências.

**Como o autor a expressa:**

A noção de mobilização do CHA como vantagem competitiva.

**Subtemas:**

CO

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Indústria Calçadista

**Observações:**

Como não se fala em resultado direcionado ao atingimento da estratégia, fica-se com a ideia de mobilização.

**Artigo 36:**

**RAC 2007 Identificação de Mecanismos de Controle em Alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: um Estudo Múltiplo de Casos no Setor Metal-mecânico ao longo das Fases do Relacionamento**

**Carlos Gabriel Eggert Boehs**

**Andréa Paula Segatto-Mendes**

**Como é apresentada a competência:**

Noção como qualificação, tanto expressa como implicitamente. Qualificação (competência no caso do artigo) direcionada como fator estratégico na competitividade.

**Como o autor a expressa:**

Como qualificação

**Subtemas:**

Implicitamente: CI

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Setor produtivo: Tecnologia

**Observações:**

**Quadro 58** - Análise artigos 2007

**Artigo37:**

**RAUSP Volume: 43 - Número: 4 - Data: outubro / novembro / dezembro 2008: Avaliação de competências requeridas aos trabalhadores da informação: análise da experiência com a seleção de alunos para programa de iniciação científica**

**Como é apresentada a competência:**

Noção de competência associada ao CHA. É representada através da criação de um instrumento de seleção, onde é possível conhecer as entregas relacionadas a cada competência requerida, pois os alunos só teriam as competências requeridas se fizessem as atividades propostas, atividades essas que eram relacionadas à mobilização do CHA na perspectiva teórica utilizada no texto.

**Como o autor a expressa:**

Apresenta a noção de competência vinculada a mobilização do CHA, porém, fica clara a relação e apresentação de entrega, mesmo que não diretamente abordada.

**Subtemas:**

Competências individuais. Trabalha com a ideia de competência informacional.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Instituição de Ensino Superior → Aprendizagem envolvida na noção de competência uma vez que os alunos precisavam demonstrar suas capacidades/aprendizagens em função de entregas esperadas.

**Observações:****Artigo 38:**

**RAUSP Volume: 43 - Número: 3 – Data: julho / agosto / setembro 2008: Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. Hugo Pena Brandão; Carla Patrícia Bahry; Isa Aparec**

**Como é apresentada a competência:**

A noção que aparece na revisão, basta com observar os autores (Zarifian, Le Boterf, Dutra, Fleury, etc) traz, no mínimo, a idéia de CHA.

**Como o autor a expressa:**

Quando os autores falam em desenvolvimento fica a idéia de CHA um pouco inerte e passiva, no sentido de absorção de conhecimento. Já quando se referem às organizações fazendo uso do termo aplicação a noção é de movimento, aproximando-se ao conceito de entrega; não necessariamente demandada pela empresa.

**Subtemas:**

CI, CC e noção: contraste entre revisão e discurso marcados pelos termos Desenvolvimento e aplicação. Quando se fala em aprendizagem para uma passividade latente por parte dos aprendizes.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Banco do Brasil.

**Observações:**

Apesar do alinhamento semântico realizado pelos autores, em sua preocupação com a compreensão dos enunciados, fica a impressão ao longo do artigo de uma oscilação entre um conceito estático e o de movimento - mobilização como se fossem estágios diferentes

**Artigo 39:**

**RAC Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, Jan./Mar. 2008: Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post r LDB/ 96. Cerra e Maia.**

**Como é apresentada a competência:**

Vantagem competitiva associada a desempenho superior e à estratégia das IES. Critérios para a definição de VBR de Barney (1991) = Core Competence. Fica clara a idéia de capacidades mobilizadas em momentos determinados e estratégicos que resultarão em vantagem competitiva.

**Como o autor a expressa:**

Capacidades muito específicas, exclusivas, raras "usadas" assertivamente como diferencial de mercado no novo ambiente educacional.

**Subtemas:**

Implicitamente: CO (visam o sucesso da IES) e CI (na adaptação a mudança do ambiente)

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

IES: mudança de cultura, adaptação a nova realidade, alguma previsibilidade.

**Observações:**

Os chamados recursos intangíveis, mais especificamente, inovação e criatividade, assemelham-se ao conceito de competências voláteis que acabou sendo pouco explorado e se limitam a uma análise superficial pelo fato dos autores manterem o foco somente na teoria de VBR que, ou não possui suficientes estudos para cobrir o tema ou

não soube ser resgatada pelos autores em questão.

**Artigo 40:**

**RAC Volume: 12 - Número: 2 - Data: Abr, Mai e Jun, 2008: Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. Kely César Martins de Paiva; Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo**

**Como é apresentada a competência:**

Noção expressa como qualificação. Porém na revisão são abordados autores que falam em competências como mobilização de CHA. Apesar de usarem autores que entendem competências como a mobilização do CHA e de contemplarem o conceito de entrega (no artigo, é usado o termo resultado, a linguagem expressa fica "contaminada" pelo entendimento de competência como qualificação, sobretudo quando falam em processo de qualificação.

**Como o autor a expressa:**

Reconceituação de competência profissional e de profissão: redimensionamento de profissionalização. Competências, no estudo, sob a ótica tanto das empresas quanto do indivíduo e sociedade, acabam tendo um conceito que está muito mais próximo de qualificação, observam as autoras.

**Subtemas:**

Nos resultados: Competência Profissional=competência individual/gerencial; vistas como uma capacitação para atender as CO. - Competência Coletiva - Competência Organizacional= São as que mais se aproximam do conceito de CHA mobilizado = entrega

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

setor produtivo como um todo = estratégia que visa um aumento de produtividade baseado num desempenho superior (muito fordista). Reforço para a observação feita em tipologias: CO como diretriz para capacitação. Nos níveis individual e coletivo, competências se confundem com qualificação (treinamento).

**Observações:**

**Artigo 41:**

**RAC Curitiba, v. 12, n. 1, p. 155-176, Jan./Mar. 2008: Desenvolvimento de Produtos no Contexto das Cadeias de Suprimentos do Setor Automobilístico**

**Como é apresentada a competência:**

Associada à capacidade de competição.

**Como o autor a expressa:**

Competência de desenvolver produtos --> mobilização de capacidades coletivas em busca das estratégias organizacionais.

**Subtemas:**

competências funcionais e organizacionais

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Cadeia de Suprimentos do Setor automobilístico --> trabalho em rede --> mobilização das capacidades em relação à estratégia.

**Observações:**

Competências funcionais para competências organizacionais. Ideia implícita de competências coletivas como a capacidade de competir entre as cadeias devido a sua gestão da cadeia de suprimentos, pensando e articulando as relações, a estrutura, ganhos e alinhamento.

**Artigo 42:**

**O&S - Volume 15, N° 46, 2008 - Gestão de Pessoas por Competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. Heitor APPEL, Claudia Cristina BITENCOURT.**

**Como é apresentada a competência:**

Noção como entrega a partir de mobilização de capacidades.

**Como o autor a expressa:**

Idem

**Subtemas:**

COs e CIs. Destaque para a importância da articulação entre ambas, uma vez que seus objetos não são os mesmos.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Ambiente jurídico e organizacional. Pesquisa realizada com Juizes do trabalho, líderes sindicais, gestores e consultores.

**Observações:**

O artigo traz informações importantes sobre questões legais na operacionalização da Gestão por Competências. Os autores defendem que Competências é um tema em Construção.

**Quadro 59** - Análise artigos 2008

Este é o momento de lembrar que os artigos foram selecionados pela presença da expressão “competência” em pelo menos uma das seguintes seções – “título do artigo”, “palavras-chave do artigo” ou “resumo do artigo”. Além disso, passaram por mais dois filtros. No entanto, as análises demonstraram que, nem sempre, a noção de Competências aparece como tema central e que em muitos casos é preciso realizar inferências a partir dos instrumentos de pesquisa ou dos resultados das publicações.

Considerando o dito acima, e tendo em conta as categorias empregadas para dimensionar e analisar os artigos pode-se antecipar de forma resumida que:

- Quanto à noção de competência – há predominância da noção expressada como entrega. Porém, vê-se a noção contemplada como qualificação ou como mobilização do CHA sem estar necessariamente atrelado à estratégia.
- Quanto a subtemas – há maior menção das competências individuais/gerenciais nos artigos. Porém, são mencionadas e descritas também, competências organizacionais e coletivas (de área) em algumas publicações. O conceito de core competences se faz presente, mas é pouco discorrido. Alguns autores usam outras denominações para essas mesmas categorias ou ainda realizam subdivisões das competências individuais.
- Quanto ao ambiente – há diversidade nas aplicações.

- Quanto a temas associados – em torno de 50% dos artigos tem como tema principal outro que não competência, seja em sua noção ou subtemas.

Os resultados desta etapa podem ser acompanhados em maior detalhe em *9.1 Resultados Etapa Teórica*.

Até aqui não é possível mapear diferenças significativas de um ano a outro ou mesmo fazer recortes por períodos. No tópico *9. Integração e Relação de Resultados: Pesquisa Teórica e Empírica* é feita a integração dos resultados de cada etapa e logo a relação entre ambas.

## 6.2 ETAPA EMPÍRICA

A metodologia previa que a partir da leitura de sistematização, se passe a um segundo nível de categorias para análise, tal como foi feito na etapa teórica: a) configuração da noção de competências empregadas nos artigos e como o autor a expressa; b) subsistemas na noção de competência e se há articulação entre competências organizacionais e individuais; c) ambientes nos quais a noção de competência é aplicada; d) principais temas associados à noção de competências.

Essas categorias podem ser visualizadas entrevista a entrevista nas tabelas a seguir e o resultado da integração dessas análises pode ser acompanhado em *9 - Integração e relação de resultados: pesquisa teórica e empírica*.

### Consultor 1

#### **Como é apresentada a noção de competência (pelo exemplo):**

Tenta manter o foco na entrega, porém em diversos casos é necessário partir de uma estruturação e educação para “preparar o terreno” para a implantação de uma gestão por competências com foco em entregas. “respeito a maturidade do cliente”; “muito mais integração de processos, do que gestão por competências propriamente dita”

#### **Como o consultor a expressa:**

Entende competência como capacidade de entrega:

“pra mim, competência do indivíduo, vamos pensar assim, é a capacidade que ele tem de entregar aquilo que está na missão do posto que ele ocupa, né? Entregar com capacidade, com técnica com intensidade comportamental, né? Acho que para mim é isso, definindo de uma maneira bem simplificada, pra mim é o que traduz e simplifica competência é resultado...”

#### **Subtemas:**

Noção, Competencias organizacionais, coletivas e individuais.

#### **Condições do ambiente onde é aplicada:**

Clientes de médio e grande porte de vários setores. Em geral com carências na gestão de pessoas. No exemplo: consultoria de pequeno porte.

**Temas associados:**

Remuneração  
Desempenho/ Valorização  
Seleção  
Desligamento

**Observações:**

Quadro 60 - Análise entrevista 1

**Consultor 2**

**Como é apresentada a noção de competência (pelo exemplo):**

Com foco em resultado. Conhecimentos, habilidades e atitudes são treinados para serem postos em ação e derivam em valor agregado para a empresa.

**Como o consultor a expressa:**

Conhecimentos, habilidades e atitudes postos em prática conforme as necessidades imediatas da empresa.

**Subtemas:**

Competencias básicas (da organização)  
Competencias essenciais (do cargo, por exemplo, liderança para gerentes)  
Competências específicas (da área, normalmente mais técnicas)

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Ambientes de mudança. Vários setores.

**Temas associados:**

No caso a competência está associada à remuneração e não o contrário. Da mesma forma outros subsistemas de RH estão atrelados a cargos e salários.

**Observações:**

Quadro 61 - Análise entrevista 2

**Consultor 3**

**Como é apresentada a noção de competência (pelo exemplo):**

Traz o exemplo de uma empresa de Caxias do Sul, madura, gestores comprometidos e abertos à mudanças. A estratégia é desenhada, se mapeiam as competências organizacionais, se estruturam todos os subsistemas de RH e as competências individuais, de forma a direcionar as pessoas para o atingimento da nova estratégia. Entrega. Foco no processo de aprendizagem para realizar ajustes anuais. Base no BSC. Programa em amadurecimento.

**Como o consultor a expressa:**

Noção de competência estritamente vinculada a estratégia. Como entrega para sustentar a mesma.

**Subtemas:**

Competência organizacionais que representam a estratégia e individuais como desmembramento das organizacionais para fazer acontecer a estratégia. RH como articulador usa a avaliação como ferramenta de articulação.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Vários setores, empresas de médio porte.

**Temas associados:**

Vantagem competitiva. Estratégia. Recursos, BSC. Treinamento, Avaliação de desempenho.

**Observações:**

Quadro 62 - Análise entrevista 3

**Consultor 4****Como é apresentada a noção de competência (pelo exemplo):**

O exemplo traz uma empresa que lida com equipamentos pesados e que a partir daquilo que sabe fazer melhor, define suas competências e a partir de suas competências, define sua estratégia. Essa organização percebe que é muito boa em *Desenvolvimento de soluções integradas em transporte, com aplicação de máquinas de grande porte*, e busca oportunidades de negócio a partir dessa competência organizacional.

**Como o consultor a expressa:**

Como entrega a partir da mobilização de capacidades no caso das competências individuais. Foco em resultados para atender as metas de longo prazo da empresa e garantir a estratégia. No caso das competências organizacionais, que foram o foco da entrevista, a define como “aquilo que a empresa tem de bom”. A competência organizacional resultaria de uma articulação/coordenação de recursos que gera vantagem competitiva.

**Subtemas:**

Core competences. Competências organizacionais, individuais e técnicas.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Vários setores, empresas de médio e grande porte.

**Temas associados:**

Vantagem competitiva. RBV. BSC.

**Observações:**

Quadro 63 - Análise entrevista 4

**Consultor 5****Como é apresentada a noção de competência (pelo exemplo):**

Esta entrevista traz um exemplo de como a noção pode ser aplicada em empresas com poucos funcionários e auxiliar na gestão. A mobilização e desenvolvimento de capacidades, neste caso tem como único foco atender a proposta de crescimento do planejamento estratégico, aliando os objetivos da empresa e a satisfação do pequeno grupo de funcionários. A noção como entrega fica muito clara.

**Como o consultor a expressa:**

O consultor faz uma separação bem clara entre entrega e capacidades mobilizadas ou qualificação. Com base no mesmo exemplo, destaca a importância de que os funcionários sejam competentes para a empresa. Explica que na expansão, contrataram-se duas pessoas que eram especialistas em redes, “os melhores do mercado”, no entanto, um trabalhava para si e outro estava preocupado com a estratégia da empresa. No caso da pessoa que não se enquadrou na equipe, houve contratação pela qualificação *à priori*, sobretudo técnica. Depois comprovou-se que ele colocava em prática o que sabia (mobilização de capacidades), porém nunca entregou os resultados esperados porque “caminhava em outra direção”.

**Subtemas:**



Competências individuais. Noção.

**Condições do ambiente onde é aplicada:**

Empresas de pequeno, médio e grande porte.

**Temas associados:**

Treinamento, Remuneração, Recrutamento e Seleção, Carreira.

**Observações:**

**Quadro 64** - Análise entrevista 5

Assim como na etapa anterior, a sistematização e análise das entrevistas, também permite antecipar alguns resultados que serão abordados em detalhe no tópico 9 - *Integração e relação de resultados: pesquisa teórica e empírica.*:

- Quanto à noção de competência – todos os consultores entendem a noção como entrega, ou seja, a mobilização de capacidades alinhadas à estratégia da empresa. Percebe-se desde já, que há maior familiaridade em definir competências a partir das competências individuais.
- Quanto a subtemas – como dito antes, há maior conforto na menção das competências individuais/gerenciais nos artigos. Porém, competências organizacionais são abordadas por todos os entrevistados. Alguns, como se verá no tópico seguinte, apresentam outras subcategorias ou divisões das mesmas.
- Quanto ao ambiente – há diversidade nas aplicações.
- Quanto a temas associados – como as entrevistas eram semi-estruturadas, não davam margem para que a noção surgisse a partir de outros temas. No entanto, observa-se que há, na percepção dos entrevistados, temas que derivam da aplicação da noção. Na maioria dos casos, referentes a subsistemas de Recursos Humanos como se verá no capítulo seguinte.

## 7. INTEGRAÇÃO E RELAÇÃO DE RESULTADOS: PESQUISA TEÓRICA E EMPÍRICA

### 7.1 RESULTADOS ETAPA TEÓRICA

Os resultados desta etapa, assim como da etapa empírica, baseiam-se em uma régua de quatro categorias que direciona a análise das publicações:

- a) Configuração da Noção de Competências: se refere à maneira através da qual os autores apresentam e expressam a noção. Com base na evolução da abrangência desta noção nos últimos anos (como destacado na revisão bibliográfica), pode-se pensar em subcategorias para melhor apreendê-la: i) a noção de competências como capacitação/qualificação; ii) a noção de competência como sinônimo do CHA, como potencial para alguma iniciativa; iii) a noção de competências como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes orientados para uma “entrega”.
- b) Subtemas da noção de Competência: contempla quais subtemas são levados em consideração pelos autores e se há articulação entre competências organizacionais e individuais.
- c) Condições do Ambiente: procura identificar e analisar as unidades de análise ou objetos de pesquisa.
- d) Temas associados à noção de competência: como observado na descrição da metodologia, esta categoria deriva diretamente da amostragem da fase experimental, uma vez que foi possível detectar, na análise dos artigos que fizeram parte do mesmo, que a noção de competência, muitas vezes, está subjacente a outros temas que são o foco da pesquisa. Na totalidade da pesquisa teórica mantiveram-se como os temas de maior expressão:
  - Aprendizagem – estratégias de aprendizagem na formação de pessoas ou no que tange a aprendizagem organizacional.
  - Vantagem competitiva – estratégias competitivas com foco no capital intelectual.
  - Relações de trabalho – processos de subjetivação.

Importante retomar aqui, que esta régua origina-se no referencial teórico e nos primeiros resultados da fase experimental. A partir dela apontam-se os resultados da etapa teórica.

### Configuração da Noção de Competências

Como apontado nos resultados da fase experimental, nem todas as publicações trazem a noção de competências como seu tema central. Da mesma forma como foi feito na produção de 2005 a 2008, as publicações do período anterior que desenvolviam outros temas centrais, tiveram a noção lida nas entrelinhas, ganhando um caráter indireto. Reforçando o exemplo: um tratamento que compartilha a perspectiva da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes é a aplicação estratégica da noção de competência, pois a vinculação da noção de competências à estratégia da(s) empresa(s) estudada(s) acaba por definir uma dinâmica.

Um dos aspectos que muda com relação à fase experimental, é que não se fará distinção entre abordagens diretas ou indiretas. Na última categoria de análise *Temas associados à noção de competência*, aparece com maior clareza, em que artigos a noção é tema secundário. Outra questão revisada é a percepção da pesquisadora sobre a publicação, que agora aparece sob forma de observações como complemento da análise.

No que tange à configuração da noção de competência, as três subcategorias levantadas na bibliografia e confirmadas na fase experimental mostraram-se suficientemente abrangentes para contemplar também as publicações do período anterior. A tabela 40 apresenta essa construção, já definindo o tipo de configuração sob a qual aparece a noção de competências.

**Tabela 12** - Configuração da Noção de Competências adotadas nos artigos

<b>Subcategorias</b>	<b>Total</b>
Noção de competência como qualificação / capacidades à priori da ação.	09
Noção de competência como a presença de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas, mas não necessariamente direcionada à estratégia da empresa.	13
Noção de competência como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes derivando em entrega que sustenta os objetivos da organização ou entidade.	20

Como é possível verificar na tabela anterior a maioria dos artigos (20) traz, de forma direta ou indireta, a noção associada à entrega. Lembrando que por noção associada à entrega pode-se entender a mobilização de competências direcionadas ao atingimento da estratégia da organização. Em linguagem mais simples: pessoas e organização (ou entidade, instituição)

direcionadas a um mesmo norte, unidas em uma mesma missão ou visão. Para identificar esta categoria, o artigo precisava mencionar estratégia ou vantagem competitiva e como os indivíduos ou o coletivo contribuiriam para a realização desses objetivos. A segunda subcategoria mais expressiva (13 artigos) é a compreendida como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em situações práticas, mas não necessariamente direcionadas para à estratégia da organização ou organizações em questão.

No que se refere à configuração da noção de competência como qualificação (nove artigos), a mesma é percebida como uma capacidade a desenvolver ou desenvolvida sem a perspectiva de colocá-la em ação, nem tampouco de reconhecimento e legitimação. Apesar dessa perspectiva se colocar fora dos cânones do debate sobre competências, o debate neste grupo de artigos apresenta a virtude de colocar em questão a abordagem competências numa perspectiva social e crítica.

A relação das publicações quanto às subcategorias da noção, pode ser visualizada no Anexo 7.

#### Subtemas da Noção de Competências

Subtemas da noção de competências refere-se às dimensões organizacional e individual/gerencial. Vale retomar brevemente o conceito de cada uma para contextualizar os resultados:

Dimensão Organizacional – COs - escolhemos a definição simplificada de Ruas (2005): são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa e resultam da combinação de recursos, capacidades, tecnologias e sistemas.

Dimensão individual - CIs ou Competências Gerenciais - na dimensão individual é necessário manter a evolução destacada no referencial: 1º) Competência como qualificação: McClelland (1973), Boyatzis (1982); 2º) Competência como CHA: primeiros estudos de Le Boterf e Zarifian sobre o tema; e 3º) Competência como mobilização de CHA associado à entrega: para citar alguns, Zarifian (2001), Le Boterf (2003) da escola francesa e no Brasil Ruas (2005), Dutra (2004), Fleury e Fleury (2006).

No período abrangido pela pesquisa houve uma notória predominância do subtema competências individuais/gerenciais, seguido de competências organizacionais. Dezesete artigos abordam especificamente competências individuais. Destes, dois artigos se preocupam em discorrer também sobre a noção de competências como um todo.

Sete abordam as competências organizacionais e, destas publicações, uma descreve a evolução da noção como um todo.

A preocupação com a construção do conceito aparece em 2001 com Fleury e Fleury. Mais três publicações trazem a noção em seus conteúdos, mesmo que associada a outros temas: Barbosa (2003); Ruas (2005) e Vieira e Luz (2005). Como destacado antes, outros cinco, além de se preocuparem em contemplar a noção, combinam a pesquisa com competências organizacionais ou individuais.

O que chama a atenção nessas publicações é a proposta de uma articulação entre esses dois tipos de competências: organizacionais e individuais. Doze, dos 42 artigos, combinam competências organizacionais e individuais e, desses doze, dez dão destaque à importância dessa articulação para que a aplicação da noção tenha sentido. A maioria desses autores destaca a importância de trabalhar em conjunto tais competências e o ganho que representará para a organização alinhar os interesses da empresa com os individuais. Pode-se observar, no entanto, que em nenhum desses artigos aparece uma proposta de como realizar essa articulação. Dois artigos combinam competências organizacionais e individuais em seus relatos, porém não objetivam a articulação.

As últimas combinações identificadas foram de Brandão, Bahry e Freitas (2008) que escrevem sobre competências individuais e coletivas, abordando também a noção e, por último, fechando os 42 artigos, Cerra e Maia (2008) que além de falar em competências organizacionais, mencionam a importância das competências funcionais.

A relação das publicações quanto aos subtemas, pode ser visualizada no Anexo 7.

Por fim, no que tange à subtemas e subcategorias da noção, uma última visualização que permite relacionar as publicações por ano às categorias de análise em questão.

Ano	Subcategoria da noção	Subtemas
2000	Qualificação	CI
	Entrega	CO+CI articuladas
	Entrega	CO
	Entrega	CI
2001	Mobilização	CI
	Mobilização	Noção e CI
	Entrega	CO+CI articuladas
	Entrega	Noção
	Qualificação	CI
2002	Entrega	CI
	Qualificação	CI
2003	Mobilização	CO e Noção
	Mobilização	Noção
	Entrega	CO+CI articuladas

	Qualificação	CO
	Entrega	CI
	Mobilização	Noção
2004	Entrega	CO
	Entrega	CI
	Entrega	CO+CI articuladas
2005	Mobilização	CO+CI articuladas
	Qualificação	CI
	Qualificação	Noção
	3 Mobilização	3 CI
	Qualificação	CO
	Mobilização	CI
2006	Entrega	CO+CColetiva+CI articuladas
	Entrega	CO+ CI articuladas
	Entrega	CI
	Entrega	CO+CI articuladas
2007	Entrega	CI e noção
	Entrega	CO+CI
	Mobilização	CO
	Qualificação	CO
2008	Entrega	CI
	Mobilização	CI+CColetiva e Noção
	Entrega	CO+CI articuladas
	Qualificação	CO+CI articuladas
	Mobilização	CO + CFuncionais
	Entrega	CO+CI e Noção

**Quadro 65** - Distribuição dos artigos por ano, subcategoria e subtema.

Este levantamento não revela padronização nas publicações por ano além do que já foi observado quanto à predominância da noção como entrega e de uma maior incidência do subtema competência individual.

Ao contrário do que se poderia imaginar não há uma evolução cronológica linear na evolução da noção de competência. Se olharmos a totalidade da pesquisa, a noção vai e volta no tempo. No entanto, se nos ativermos às publicações de autores que são constantes no assunto como Ruas, Fleury, Dutra, Bitencourt, para citar alguns, observa-se uma sutil evolução em sua forma de apropriação da noção no período investigado. Se voltarmos ao referencial e aumentarmos o escopo cronológico das publicações sobre a noção, veremos a evolução de forma mais explícita em Zarifian, Le Boterf, como exemplos mais conhecidos. Lembrando que ao falar de evolução, entende-se nesta pesquisa: 1) a noção de competências como capacitação/qualificação; 2) a noção de competência como sinônimo do CHA, como potencial para alguma iniciativa; 3) a noção de competências como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes orientados para uma “entrega”.

Ainda sobre a noção e suas subcategorias, chama a atenção o fato de que nos anos de 2004 e 2006, competência entendida como entrega foi a única abordada nos artigos selecionados. As publicações de 2004 apresentam o assunto competência como central, por vezes, com relação a outro tema. Já nas de 2006, duas das quatro produções dissertam sobre competências e as outras duas trazem a noção como tema associado.

Outro aspecto que merece destaque está no ano de 2005, onde nenhuma publicação associa a mobilização à estratégia, resultando na ausência da noção como entrega como se entende nesta pesquisa. Dos oito artigos, cinco estão relacionados com aprendizagem e, destes, a maioria não restringe seus resultados a algum ambiente específico. Não há, nesses casos, uma estratégia direcionadora. Dessa forma, é compreensível que a noção não chegue ao, digamos, estágio de entrega.

### Condições do Ambiente

Tal como aconteceu nos resultados da fase experimental, o que se encontra nesta categoria de análise é de tal forma diverso que, em virtude das diferentes unidades em que ocorre essa utilização, não há como afirmar em que contextos a noção de competências é mais aplicada.

Algumas publicações combinam mais de um ambiente, tornando impossível um agrupamento. Como demonstrado na fase experimental, existem artigos realizados em unidades de análise como empresas de serviços bancários, de saneamento, de telecomunicações, de indústrias, de eletricidade, hospitais, e outras. Na maioria dos casos, pensando e estruturando a noção de competências atrelada as funções da área de Recursos Humanos como seleção, avaliação e remuneração, atribuindo uma relação entre práticas organizacionais de Gestão de Pessoas com aplicação efetiva das competências e em geral, das competências individuais.

Em organizações do setor produtivo, encontramos destaque para o fato de que na maioria das vezes a noção é apresentada com relação à estratégia e/ou competitividade, como ilustrado por nove dos artigos analisados. Somente um dos artigos, de Pereira e Pedrozo (2005), traz como ambiente a noção de redes interorganizacionais.

A aplicação da noção se faz muito presente em ambientes de mudança e velocidade de inovação. Setores de base tecnológica e telecomunicações, aplicam a noção como forma de manter a organização mais estabilizada e competitiva. Encontramos tais realidades em sete publicações.

Conforme havia se verificado na fase experimental, Ruas (2005) traz uma visão de competências voltadas para situações de improviso. Neste caso, aparecem “competências voláteis” como aquelas referentes à apropriação e mobilização de capacidades para lidar com o pouco conhecido, sendo, portanto, aplicada em processos dinâmicos que requerem adaptação, flexibilização, percepção e pensar diferentes frente ao enfrentamento de situações instáveis e de mudanças constantes.

Há ainda artigos tratando de ambientes educacionais, com destaque para as Instituições de Ensino Superior, ambientes nos quais é possível pensar a noção de competências associada à aprendizagem e noções de entrega, conforme pode-se destacar, por exemplo, os artigos de Ruas (2003) e De Sordi e Azevedo (2008).

Algumas publicações, sobretudo no período que vai de 2000 a 2004, usa o ambiente de Bancos para suas pesquisas. Por exemplo, Hanashiro e Batista (2001); Leite e Porsse (2003) e Pires e Marcondes (2004). Brandão, Bahry e Freitas (2008) são as únicas do período da fase experimental a pesquisar nesse ambiente.

#### Temas associados à noção de competência

Na fase experimental, dos 22, sete artigos foram desenvolvidos em torno da noção de competência e os demais (15) tratavam dos temas destacados na metodologia. Vale lembrar que na análise final da pesquisa, desse intervalo restaram 20 publicações. Sendo as mesmas sete sobre competências e 13 de temas associados.

- Aprendizagem (06), ou mais especificamente, estratégias de aprendizagem na formação de pessoas ou no que tange a aprendizagem organizacional contando com um total de seis artigos.
- Vantagem competitiva (06) como tema central também soma seis artigos. Um se destaca no que tange a estratégias competitivas e um apresenta foco na teoria da estratégia interorganizacional.
- Relações de trabalho (03) soma três artigos. Um deles com foco muito claro nos processos de subjetivação e outro está mais voltado para as relações de poder no trabalho.

No restante do período (2000 a 2004), dos 22 artigos analisados, 14 focam o tema competências e oito trazem a noção ou subtemas associados a assuntos mencionados na metodologia, conforme segue.

- Aprendizagem: quatro artigos.



- Vantagem Competitiva: três artigos.
- Relações de trabalho: um artigo.

Destes, Ferreira (2000); Rhinow (2001) e Pires e Marcondes (2004), abordam também de forma associada o tema inovação.

## 7.2 RESULTADOS ETAPA EMPÍRICA

Para situar os resultados da etapa empírica, vale lembrar que as cinco entrevistas foram analisadas à luz da mesma régua de quatro categorias resultante do referencial e da fase experimental. São elas:

- a) Configuração da Noção de Competências: se refere à maneira através da qual os consultores apresentam e expressam a noção. As subcategorias apresentadas eram: i) a noção de competências como capacitação/qualificação; ii) a noção de competência como sinônimo do CHA, como potencial para alguma iniciativa; iii) a noção de competências como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes orientados para uma “entrega”. Contudo, as cinco entrevistas que compõe a etapa empírica desta pesquisa, concentram-se em apenas uma das subcategorias. Como mostram as tabelas de análise e é possível verificar a seguir.
- b) Subtemas da noção de Competência: contempla quais subtemas são levados em consideração pelos consultores e se há articulação entre competências organizacionais e individuais ou algum outro subtema.
- c) Condições do Ambiente: procura identificar as organizações/setores onde é aplicada a noção e analisar o seu contexto.
- d) Temas associados à noção de competência: esta categoria também apresenta diferenças com relação ao visto até então no referencial, na fase experimental e na etapa teórica. Os consultores foram escolhidos por trabalharem com a aplicação da noção e abordados com relação a essa prática, portanto, era de se esperar que trouxessem o tema e não assuntos outros que não a aplicação da noção de competência.

Assim, revistas as categorias é possível apresentar o que resultou das cinco entrevistas com consultores.

### Configuração da Noção de Competências

A etapa empírica revelou somente uma das três subcategorias da noção. Diferente do que aconteceu com o levantamento teórico-empírico, onde foi possível verificar o que o referencial apontou como uma evolução do conceito.

De forma surpreendente, a noção apropriada pelos consultores e levada às organizações tem a ver com entrega. Os consultores entendem que as empresas precisam resultados e a comprovação de suas competências se verificará a partir disso. Como destaca o consultor cinco:

...sou filhote do Dutra, então entrega é a palavra. Capacidades usadas, acionadas para entregar. Tá, antes não era assim, antes do pós era sinônimo de qualidade, potencial. Mas depois entendi o raciocínio deles. Não adianta nada ser bom em algo se você não aplica pra empresa. (...) O cara pode ser o bam, bam, bam do mercado, super conceituado e com uma formação incrível, mas na organização não fechar as metas, ou acabar com o clima da equipe e atrapalhar o resultado como um todo. (CONSULTOR 5)

Autores como Dutra (2002); Sandberg e Targama (2007) e Dias et al (2008) expressam na academia preocupação semelhante entre uma sinergia no investimento de energia por parte das pessoas e da organização.

O consultor um, quando questionado sobre o que é competência para ele, iniciou sua resposta pela palavra entrega. Logo explica que se trata de colocar uma série de capacidades em prática para atingir aquilo que é estipulado pela empresa. O consultor três tem um relato muito semelhante e o consultor quatro explica de forma clara:

Para mim é conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa mobiliza e aplica num contexto profissional para agregar valor. Então, pra mim, competência é claramente a aplicação que agrega um valor. É claro que para você gerar algum valor você tem que ter capacidades e as capacidades é o que eu tenho colocado, esses conhecimentos, habilidades e atitudes. Eles por si só não representam competência. À medida que eu junto isso ai tudo, você mistura e você entrega, ai você faz competência. Conhecimentos, habilidades e atitudes são como que os insumos da competência. Nessa linha, mesmo uma competência técnica, eu sempre tenho trabalhado, entendendo-a como entrega. (CONSULTOR 4)

O consultor três usa uma analogia que deixa clara o que é para ele competência:

E para mim, o ganho está em mobilizar, porque o que eu vejo é profissionais com boas capacidades, só que no momento de mobilizar, não conseguem. Então às vezes quando estou trabalhando com meus alunos, às vezes até com meus clientes, eu digo o seguinte: competência é uma grande mochila que a gente carrega nas costas que você vai colocando uma série de coisas dentro, conhecimentos aqui, experiências vividas ali, experiências profissionais, você vai somando, e vai colocando na mochila. Em certas horas, digamos, situações de trabalho, o que você faz? Você pega a mochila, mexe ali e tira alguma capacidade para utilizar em alguma situação. (CONSULTOR 3)

Mesmo o consultor dois que vê a aplicação da noção – gestão por competências – como uma derivação do plano de remuneração, ao ser questionado, defende a importância das pessoas direcionarem seus conhecimentos, habilidades e atitudes para o êxito da organização.

O consultor quatro divide a noção conforme o subtema organizacional ou individual. No primeiro a noção fica atrelada ao que a empresa possui de destaque no mercado ou de fortalezas. Sobre as competências organizacionais, este consultor traz uma inquietação relevante no que tange à aplicação:

...se você olha os modelos de competências eles são muito semelhantes. Você pega empresas de setores muito distintos, do setor petroquímico, uma empresa de serviços, um hotel. Seja lá qual for, você olha as competências e vê: orientação para resultados, foco no cliente, etc. E, assim, não só os nomes das competências são parecidos, mas, às vezes, a própria descrição. Isso, claro nos causa alguma inquietação, porque se as empresas são diferentes, tem negócios distintos, tem valores, tem culturas diferentes, por que o modelo de competências não é capaz de contemplar essas diferenças? E quando na verdade o modelo de competências deveria iniciar, parametrizar o comportamento das pessoas, de uma maneira alinhada àquilo que é a estratégia. Então o que significa? Essas empresas não tem estratégia ou as estratégias são iguais? (CONSULTOR 4)

Na divisão das pessoas, salienta a importância da mobilização de capacidades para entregar resultados. Em Ruas, Antonello e Boff (2005) ao separar as dimensões da competência, também se pratica esse exercício.

#### Subtemas da Noção de Competência

Os cinco entrevistados parecem estar disseminando pelas organizações, no mínimo, os subtemas competências organizacionais e individuais. Três entendem que as competências organizacionais devem derivar da estratégia (consultor um, três e cinco). Para os mesmos, as individuais, entendidas como mobilização de capacidades em prol de um resultado, serão a sustentação das organizacionais. Ver as competências individuais como suporte das organizacionais, revela uma preocupação com a articulação entre ambas. No entanto, nenhum dos entrevistados faz referência a como se daria tal articulação.

O consultor dois traz uma divisão um pouco diferente do que se encontra no referencial. Descreve que o mapa de cargo contaria com competências básicas, que seriam as da organização, ou seja, igual para todos; as essenciais, referentes ao cargo ocupado e as específicas que dizem respeito à área e em geral, são mais técnicas. Para Dutra (2004), Ruas (2005) e Dias et al (2008), competências básicas e essenciais são competências da organização e não das pessoas.

O consultor quatro contempla as dimensões organizacionais e individuais e as conceitua como previsto na maior parte da literatura. No entanto, quanto à, digamos, posição

estratégica, as competências organizacionais não só estariam acima da estratégia da empresa, como serviriam de diretriz para o planejamento. Conforme sua fala:

...o trabalho que a gente tem feito hoje em consultoria é, primeiro, entrar na organização para discutir estratégia, a partir do conceito de competência organizacional, e aí se trabalha muito próximo da premissa da empresa baseada em recursos que prevê você em vez de olhar exclusivamente o mercado, o cenário competitivo e pensar estratégias a partir de oportunidades e ameaças, dentro de uma visão SWOT tradicional, você vai olhar a empresa naquilo que ela é boa, naquilo que ela é forte, como ela consegue alavancar, o que pressupõe então um mergulho muito profundo no vetor competências, gerar oportunidades a partir daí. (CONSULTAR 4)

Sobre as competências individuais afirma:

As competências individuais, essa que eu vou demandar das pessoas, e agora já estou trabalhando num outro nível de competências, elas não podem estar desconectadas daquilo que a empresa entende como sendo competências organizacionais. Então se eu falo que o foco da minha empresa é de desenvolvimento de soluções personalizadas à área de engenharia, etc, etc, etc,... na hora de desenvolver as pessoas, isso é um aspecto que eu tenho que ter presente. (CONSULTOR 4)

### Condições do Ambiente

Assim como na etapa teórica os resultados referentes às condições do ambiente não se restringem a um setor ou outro. Nenhum dos entrevistados fez referência a algum setor específico, sem ser no exemplo escolhido. O que todas as entrevistas trazem em comum, é menção a competitividade do ambiente. Assim a aplicação da noção acaba encontrando lugar, seja na busca de maior estabilidade, seja para apoiar o crescimento.

Outro aspecto que se pode discutir neste eixo e que aparece em quatro das cinco entrevistas, é a dificuldade para implantar e institucionalizar uma gestão por competências de caráter estratégico. Isso porque no relato dos consultores, algumas, para não dizer a maioria, das organizações, entende a gestão por competências como um programa de gestão de pessoas que começa e acaba na área de Recursos Humanos.

Os consultores um, três e quatro destacam a importância de envolver a diretoria geral das organizações. O consultor quatro reforça essa ideia:

Você tem que pensar mecanismos para institucionalizar o modelo. De uma maneira prática, você tem que trazer esse modelo para uma rotina da organização. E como faz isso? Tem que ter um período de avaliação, tem que ter um período de análise, você tem que ter tomada de decisões a partir da análise. Você tem que começar isso já pela alta direção. Eles tem que avaliar suas equipes, eles tem que se avaliar. (CONSULTOR 4)

O mesmo consultor ao falar da importância da institucionalização para o sucesso da aplicação sugere que o tema competências comece a fazer parte das rotinas, discussões e

decisões estratégicas como porta de entrada da mesma. Cita como exemplo, reuniões de uma companhia aérea onde se discutem decisões de investimentos e acabam derivando para carreira e sucessão dos vice-presidentes:

“...se discutem estratégias e acabam discutindo pessoas. As pessoas é que vão fazer esses resultados. Essas reuniões foram uma porta de entrada para institucionalizar uma gestão de pessoas de nível estratégico. A medida que isso se converte numa tarefa ou num processo, aí aquilo está institucionalizado.” (CONSULTOR 4)

O Consultor três é enfático sobre a necessidade de envolvimento da alta diretoria:

“...nós sempre damos preferência por entrar pelos níveis top da organização. se nós entramos pela base do RH, de alguma maneira nós tentamos chegar no topo porque a gente sabe que nós precisamos desse entendimento da alta gestão para fazer os projetos, sejam eles quais forem. pode ser da gestão da qualidade, pode ser do rh, nós precisamos deles para fazer isso acontecer. nós já desistimos de projetos onde a alta direção não estava comprometida. (...) Já tivemos dois casos em que a diretoria não estava comprometida, ela queria que a base fizesse, mas quando chegava na hora da mudança comportamental da alta gerência, ninguém queria mexer no seu comportamento. A mudança de baixo pra cima ela ocorre, mas ela chega até um limite, esbarra.” (CONSULTOR 3)

Assim, é possível deduzir, que mais do que o setor ou tamanho da empresa, importa na aplicação da noção, o contexto onde ela está inserida e a maturidade da organização e seus representantes para enfrentar os desafios que o ambiente lhe impõe.

#### Temas associados à noção de competência

Na etapa teórica 21 dos 40 artigos analisados tinham como assunto central Aprendizagem, Vantagem competitiva ou Relações de trabalho e o tema competência encontrava-se associado a algum deles. Dessa constatação, já na fase experimental, surgiu esta categoria de análise.

Nesta etapa empírica, considerando o conteúdo das entrevistas, é conveniente lançar um olhar diferente do previsto na metodologia. Isso se deve ao fato da entrevista ter sido direcionada ao tema competências, não havendo espaço no roteiro ou mesmo junto aos sujeitos escolhidos para priorizar outros assuntos.

A aplicação da noção revelou duas categorias diferentes:

- 1) temas subjacentes à aplicação da noção
- 2) temas de onde deriva a noção.

No primeiro caso encontramos subsistemas de RH nas cinco entrevistas e a própria estratégia, como destacado anteriormente na visão do consultor quatro. A articulação entre pessoas e estratégia, no sentido de funcionários trabalhando no atingimento da mesma, permeia boa parte do conteúdo dos levantamentos empíricos.

“...a questão do aprendizado é a base. Então todos os projetos estratégicos eles eram alinhados com aquilo que se queria, com a visão de longo prazo e ao mesmo tempo o RH entrava e ia trabalhando a competência das pessoas para que elas pudessem dar conta daquela estratégia. Então a gente fez essa articulação.” (CONSULTOR 3)

Vantagem competitiva e aprendizagem são temas mencionados por quase todos os consultores. O consultor três menciona “competência competitiva” quando fala em desenvolver pessoas à luz da cultura da empresa que traz como exemplo.

Na segunda divisão – *temas de onde deriva a noção* - é possível identificar a estratégia como base para a aplicação em três das cinco entrevistas. Plano de remuneração, segundo a visão do consultor dois e fortalezas da organização como a base para as competências organizacionais no caso do consultor quatro.

A relação dos resultados da etapa empírica podem ser melhor visualizados na tabela a seguir.

**Tabela 13** - Relação dos resultados da etapa empírica.

Entrevista	Subcategoria da noção	Subtemas	Características do ambiente exemplificado	Temas subjacentes	Noção deriva de:
1	Entrega	CO+CI articuladas Noção a partir das CIs	Busca de segurança e estabilidade em ambientes de mudança	Subsistemas de RH	Estratégia
2	Entrega	CO+CI articuladas Noção a partir das CIs	Busca de tecnologias de gestão de ponta, procura de melhores práticas.	Subsistemas de RH	Estratégia
3	Entrega	CO+CI articuladas Noção a partir das CIs	Melhores práticas plano de remuneração.		Plano de remuneração
4	Entrega	CO+CI articuladas Noção a partir das CIs	Busca de segurança e estabilidade em ambientes de mudança para crescimento.	Subsistemas de RH	Estratégia
5	Entrega	CO+CI articuladas Noção bem dividida entre COs e CIs	Busca de Vantagem competitiva e expansão.	Estratégia e Subsistemas de RH	Fortalezas da organização

6	Entrega	CO+CI articuladas Noção a partir das CIs	Busca de tecnologia de gestão que suporte crescimento rápido e ambiente de instabilidade e velocidade.	Subsistemas de RH	Estratégia
---	---------	---	--	-------------------	------------

### 7.3 INTEGRAÇÃO E RELAÇÃO DE RESULTADOS

Uma vez levantados os resultados das duas etapas, é possível olhá-las em conjunto e tentar estabelecer relações ou discrepâncias. Para isso, a régua com as quatro categorias de análise será usada uma vez mais.

#### **Configuração da Noção de Competências**

Para garantir a compreensão da integração de resultados, esta divisão será apresentada nas três subcategorias da noção por separado:

**Tabela 14 - subcategorias da noção de competências.**

Subcategorias	Total	Entre vistas
Noção de competência como qualificação / capacidades à priori da ação.	09	0
Noção de competência como a presença de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas, mas não necessariamente direcionada à estratégia da empresa.	13	0
Noção de competência como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes derivando em entrega que sustenta os objetivos da organização ou entidade.	20	5

Noção de competência como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes derivando em entrega que sustenta os objetivos da organização ou entidade.

Como semelhanças entre as duas etapas, é possível assinalar que o conceito predominante de competência é aquele, que ao olhar a literatura sobre o tema, parece ser o mais atual. A noção de competência como “entrega” (DUTRA, 2004), não só prevalece em 50% dos artigos, como também abrange a totalidade das entrevistas. Dutra (2004), Ruas (2005), Vieira e Luz (2005), Dias et al (2008), para citar alguns, entendem por noção

associada à entrega, a mobilização de competências direcionadas ao atingimento da estratégia da organização. Como explicado anteriormente nesta pesquisa, pessoas e organização (ou entidade, instituição) direcionadas a um mesmo norte, unidas em uma mesma missão ou visão.

A fala utilizada em *Resultados Etapa Empírica* ilustra muito bem essa visão por parte de um dos entrevistados. Outra fala que exemplifica o que o consultor pensa sobre competências é:

...eu vou resumir, para mim é capacidade de entrega, pronto! Capacidade de gerar resultados, capacidade de diferenciar. Mas eu acho que a palavra entrega, ela traduz muito... então pra mim, competência do indivíduo, vamos pensar assim, é a capacidade que ele tem de entregar aquilo que está na missão do posto que ele ocupa, né? Entregar com capacidade, com técnica com intensidade comportamental, né? Acho que para mim é isso, definindo de uma maneira bem simplificada, pra mim é o que traduz e simplifica competência é resultado... (CONSULTOR 1)

O consultor três também é muito específico em sua opinião sobre a necessidade de aliar estratégia à mobilização de capacidades “Não adianta uma gestão de pessoas moderna, mas desarticulada da estratégia” (CONSULTOR 3) e explica:

Por que é que, às vezes, o planejamento estratégico da empresa não anda? Ele não anda porque as pessoas não executam, ele não anda porque as pessoas não tem capacidade para poder executar ações estratégicas. Então, às vezes, se pensa muito bem na estratégia, mas na hora de executar, faltam braços e pernas e principalmente cabeça e aí que entra essa questão das competências das pessoas. (CONSULTOR 3)

Alguns dos artigos analisados trazem as mesmas ideias em outras palavras:

“...a competência profissional e sua gestão, não aparecem descoladas da realidade prática; pelo contrário, como conhecimento manifesto em ações, comportamentos, potenciais e, fundamentalmente, resultados...” (PAIVA E MELO, 2008).

Sobre as competências gerenciais, Bitencourt (2004) ao interpretar Sandberg afirma:

“...as competências se desenvolvem por meio da interação das pessoas no meio de trabalho, privilegiando a questão da complementaridade, ou seja, não se limitam ao desenvolvimento de um perfil idealizado gestor, nem a listas infindáveis de atributos, mas se traduzem em práticas gerenciais complementares ou em ações gerenciais articuladas.” (BITENCOURT, 2004)

Se for confirmado o que diz Barbosa (2003) em ampla pesquisa sobre a aplicação da noção de competências, de que os modelos são desenvolvidos conforme as particularidades de cada empresa; o mesmo não podemos dizer sobre a noção introjetada por aqueles que levam a metodologia para as organizações. O que podemos deduzir da combinação dos depoimentos dos consultores com os resultados da etapa teórica é que a principal preocupação no momento em que se implanta ou aborda competências é aliá-la aos desejos futuros da empresa (estratégia).



Noção de competência como a presença de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas, mas não necessariamente direcionada à estratégia da empresa.

A subcategoria compreendida como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em situações práticas, mas não necessariamente direcionadas para a estratégia da organização, presente em 13 artigos, nem sequer é cogitada pelos entrevistados.

Noção de competência como qualificação / capacidades à priori da ação.

A configuração da noção de competência como qualificação, interpretada em 22,5% dos artigos, parece ter sido completamente abandonada pelos consultores.

### **Subtemas da Noção de Competência**

Unindo o elevado número de artigos (17) que preferem abordar o subtema competências individuais ao relato dos entrevistados, identifica-se uma espécie de familiaridade com essa dimensão da noção, tanto na produção acadêmica brasileira quanto por parte dos que propagam a noção nas organizações, os consultores (ver relatos no tópico anterior). A própria noção predominante aparece muito mais atrelada ao conceito de competência individual: mobilização de capacidades para gerar resultados.

Dentro da dimensão individual, um resultado que passa, praticamente, despercebido é o da perspectiva social. Contados autores, como Paiva e Melo (2008) ou Barbosa (2005) afirmam que uma atuação competente precisa de reconhecimento e legitimidade na instância social onde ocorre essa atuação; os consultores posicionam-se do ângulo do resultado. Estes últimos entendem que pessoas reconhecidas e identificadas com seu trabalho produzem mais, porém não chega a ser um reconhecimento da competência como parte da construção de uma identidade profissional. Os autores, no entanto, compreendem que é nesse domínio que se dá a agregação de valor social para o indivíduo, simultaneamente ao processo de agregação de valor econômico para a organização, através da “entrega” (DUTRA, 2004).

A dimensão organizacional parece assustar por sua abstração e talvez por isso mesmo seja menos abordada de forma isolada. Somente sua articulação com as competências individuais para sustentação dos objetivos estratégicos organizacionais a torna mais presente nas publicações e na fala dos consultores.

Porém, mesmo com certa cautela ao abordar COs, acadêmicos e consultores, quando mencionam essa dimensão, a associam às fortalezas da organização e na maioria dos casos à representação da estratégia. Frente a isso, parece pertinente retomar o que foi destacado no referencial sobre as competências organizacionais. Lá se explicava que dois eixos se destacam

no avanço dessa discussão: a relação entre estratégia e competência organizacional e o levantamento da operacionalização da aplicação. O primeiro associa a noção de competências às abordagens VBR e Capacidades Dinâmicas (Vasconcelos e Cirino, 2000; Leite e Porsse, 2003); o segundo trata dos resultados de pesquisas e ensaios acerca da caracterização, mapeamento e composição das competências organizacionais, alguns deles sustentados em base empírica (Prochno, 2004; Fleury e Fleury; 2004; Ruas, 2005; Fernandes, 2006).

Reforçando o que se dizia sobre o que parece ser um receio de discutir o tema, Ruas (2008) assinala que os avanços no cerne acadêmico têm esbarrado na complexidade da composição das competências organizacionais, já que essa construção compreende uma gama de recursos, processos e interações com o ambiente. Portanto, lembra o autor, não é tarefa fácil tratar de conceito e composição de competências organizacionais.

Na entrevista quatro, como pode ser visto nos trechos já destacados, o consultor entende que uma das dificuldades está na necessidade de mapear COs que sejam representativas da especificidade daquela organização e ao mesmo tempo suficientemente perenes. Cazzola, Lipparini e Pistarelli (2000) justificam essas dificuldades a partir do conceito de *firmspecific*, ou seja, as COs são constituídas pela articulação e combinação, no tempo, de processos tangíveis e intangíveis e são muito específicos ao contexto, características e cultura de cada empresa. Os consultores parecem estar alinhados a Ruas (2008), quando afirma que dificilmente o conhecimento e a experiência desenvolvidos na construção de uma competência organizacional podem ser transferidos de uma empresa para outra sem uma adaptação consistente.

### **Condições do ambiente e temas associados**

Estas categorias deixam pouca margem à integração, além do que já foi contemplado ao longo deste trabalho. A primeira por sua diversidade e a segunda por diferenças metodológicas nas duas etapas que compõe esta pesquisa.

Contudo, ao observar o que é dito sobre as dificuldades na aplicação, encontram-se semelhanças nos relatos dos consultores e na revisão teórica. Um dos artigos que mais se destaca nesse sentido é o de Barbosa (2003). Na terceira dimensão do artigo, o autor identifica a necessidade de modelos adaptados a cada tipo de organização.

Já os depoimentos circulam sobre aspectos como a necessidade de maturidade da empresa e dos gestores para implantar a Gestão por Competências; a quase obrigatoriedade do

envolvimento da alta diretoria para que o programa tenha o caráter estratégico que pretende; a seriedade e cumprimento das etapas que a aplicação subentende (seleção, avaliação, etc.).

O Consultor um, já no início de seu relato, destaca a necessidade de preparar o cliente antes de aplicar a noção. Em sua experiência, alguns clientes evidenciam “incapacidade de gestão” (CONSULTOR 1), por não possuírem processos ou mesmo por imaturidade de seus gestores. Atentos ao mercado e suas práticas, exigem da consultoria programas que ainda não encontram base para um bom desdobramento ou mesmo “modelos prontos”, como afirma o Consultor três, que nada tem a ver com a realidade da empresa: “Eles querem porque querem que os consultores levem modelos prontos.” (CONSULTOR 3)

No entanto, independente da diferença verificada no quarto eixo em cada etapa (temas associados), vantagem competitiva e aprendizagem estão presentes no discurso de muitos dos autores e no relato dos consultores. Para finalizar, o depoimento do consultor três:

Então esse case está muito interessante porque nós começamos pela estratégia bem alinhadinha. E uma empresa onde os diretores estudam, gostam de aprender e esse é um diferencial muito grande. Querem aplicar essas coisas no seu cotidiano. O foco é no desenvolvimento das pessoas. Então assim, é bem essa questão do aprender. Nós aprendemos com eles e eles aprenderam conosco e a gente está conseguindo aí colocar todos os projetos estratégicos numa ótica de competências.  
(CONSULTOR 3)

Esse relato nos faz pensar que o processo de amadurecimento não se limita às organizações. Os consultores, também em busca de vantagem competitiva, vem aprendendo com as diversidade de ambientes nas aplicações.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por onde anda a noção de competências? Essa foi a pergunta que motivou este trabalho. O que diz a academia e o que praticam os consultores? Os resultados desta pesquisa sugerem que teoria e prática possuem pontos de convergência tranquilizadores.

Mas antes de reunir as principais reflexões deste trabalho, vale retomar a proposta metodológica para fins de melhor entendimento. Deve ter ficado claro que este estudo possui duas etapas que se desdobram por separado até pouco antes deste momento, na integração de resultados. A etapa teórica consistiu na revisão da produção científica nos quatro periódicos nacionais de melhor classificação pela CAPES entre os anos de 2000 e 2008. A etapa empírica, por sua vez, reuniu cinco entrevistas que somavam mais de 100 aplicações. Quatro eixos de análise nortearam todo o trabalho, dos quais, três foram os mesmos para ambas as etapas e o quarto trouxe algumas diferenças que levaram à modificação de seu entendimento como visto no capítulo anterior. De forma esquemática temos:

- Noção de competência e suas subcategorias;
- Subtemas da noção. Sejam eles, no mínimo, organizacionais e individuais;
- Ambiente de aplicação;
- Temas aos quais a noção encontra-se associada, na etapa teórica. E no caso da etapa empírica, temas subjacentes à aplicação da noção ou temas de onde deriva a noção.

Revisto o esqueleto do trabalho, é possível agrupar os principais resultados seguindo a ordem listada acima. De maneira conclusiva, no âmbito desta investigação, a noção que prevalece é a de competência como mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes voltados ao atingimento da estratégia da organização. A metade dos artigos analisados e a visão dos consultores se encontram nesse conceito atrelado às competências individuais. Parece inadmissível para os consultores e para a maioria dos pesquisadores que a energia investida na mobilização de capacidades não esteja aliada aos planos da empresa onde aquele profissional está alocado.

Quanto aos subtemas da noção, o aspecto mais facilmente identificável é que tanto acadêmicos como consultores reconhecem diferentes dimensões da noção de competências. Há uma divisão clara entre competências organizacionais e competências individuais quando conceituadas por separado. No entanto, como dito antes, tanto pesquisadores quanto consultores parecem mais familiarizados com a noção de competência individual. Isto talvez

se deva ao nível de abstração na definição de competência organizacional. Essa dedução remete a mais questionamentos: porque poucos acadêmicos e somente um consultor se aventuram por uma noção identificada com as competências organizacionais? Há falta de apropriação ou prevalece uma confusão nesse sentido?

Confuso ou não, a preocupação com a articulação entre essas expressões da noção (organizacional e individual) aparece em boa parte dos artigos e em todas as entrevistas. Trata-se de uma espécie de consciência de que empresa e pessoas devem estar em sinergia para que a organização tenha vantagem competitiva e clima favorável.

Nesses termos, se pensarmos quanto ao futuro da aplicação da noção, o fato das atenções estarem voltadas para a articulação mencionada acima, aponta um direcionamento. Ou seja, a gestão por competências, significando organização e pessoas alinhadas em prol de uma estratégia. Esta pesquisa reforça uma saudável discussão acerca da necessidade de encontrar meios, mesmo que não generalizáveis, de articular competências individuais e organizacionais em prol do cumprimento da estratégia. Por óbvio que pareça, com base no material coletado, esse alinhamento não consiste, ainda, uma realidade.

Pensando a gestão por competências como uma abordagem que emerge num quadro de flexibilização do trabalho - pessoas em consonância com os interesses da empresa e vice-versa - fica o questionamento se ela de fato tem contribuído para essa flexibilização ou é apenas discurso.

No que tange ao ambiente, é irretorquível que a aplicação da noção não discrimina setores. Contudo, apesar da diversidade de ambientes, é comum que a aplicação da noção busque trazer estabilidade e parametrização, num mercado onde velocidade e imprevisibilidade são permanentes.

Sobre temas associados ou associações ao tema. Vantagem competitiva e aprendizagem são destaque e caminham junto com a noção. O primeiro parece vir como resultado de uma aplicação da noção bem feita. O segundo como causa e consequência da aplicação, independente de seu êxito. Causa, no sentido de que a empresa aprendeu com o mercado e seu histórico que precisa de programas de gestão. Consequência porque cada etapa, seja do mapeamento ou da construção, traz ensinamentos e retroalimenta a aplicação da noção.

Para finalizar, uma questão que merece atenção e aprofundamento é a levantada na entrevista quatro: basear as competências organizacionais nas fortalezas presentes de determinada organização e somente a partir delas definir sua estratégia. A reflexão deste

consultor ainda encontra pouca expressão nas publicações acadêmicas. Pesquisas nesse sentido podem derivar em contribuições relevantes para a administração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. L. Formação gerencial: Pós-graduação Lato Sensu e o papel das comunidades práticas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 9 n. 2, p. 35-58, 2005.
- APELL, H; BITENCOURT, C. Gestão de Pessoas por Competências: Institucionalização, Possibilidades e Dificuldades Implícitas nas Relações Trabalhistas Brasileiras. **Revista Organização e Sociedade – O&S**, v.15, n.46, p.175-193, 2008.
- BARBOSA, A. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v.38, n.4, p.285-297, Out/Nov/Dez 2003.
- BARBOSA, A. Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social – Experiências setoriais no Brasil. **Revista Organização e Sociedade – O&S**, v.14, r Out/Dez, 2007.
- BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um Olhar sobre os Modelos de Gestão por Competências Adotados por Grandes Empresas Brasileiras. In: **Anais do ANPAD**, 2005.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARNEY, J. B. Resource based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource based view. **Journal of Management**, v. 27, p.643-650, 2001.
- BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. Artmed: Porto Alegre, 2005.
- BLOOM, B. S. and *et al.* **Taxionomia de objetivos educacionais – Compêndio primeiro: domínio Cognitivo**. Globo: Porto Alegre, 1973.
- BOEHS, C. G. E.; SEGATO-MENDES, A. P. Identificação de Mecanismos de Controle em Alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: um Estudo Múltiplo de Casos no Setor Metal-mecânico ao longo das Fases do Relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 11 n. 3, p. 199 – 221, 2007.
- BORBA, G.; SILVEIRA, T.; FAGGION G. Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração – gestão para inovação e liderança da Unisinos. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.12, n.35, Out/Dez 2005.
- BOYATSIIS, Richard. **The Competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. de. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e

doutores do Banco do Brasil. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 43 n. 3, p. 224-237, 2008.

CAZZOLA, F.; LIPPARINI A.; PISTARELLI, A. Como sustentar o crescimento com base nas competências distintivas: a experiência da Illycaffé. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.40, n.2, Abr/Jun 2000.

CERRA, A. L; MAIA, J. L. Desenvolvimento de Produtos no Contexto das Cadeias de Suprimentos do Setor Automobilístico. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 12 n. 1; p 155-176, 2008.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. de. Análise de Competências Organizacionais na Internacionalização de Empresas da Cadeia Coureiro-Calçadista. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 47 n. 3, p. 40-52, 2007.

DIAS, G.; BECKER, G.; DUTRA, J.; RUAS, R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T. e RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, Peter. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DEMO. Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DINIZ, P; VIEIRA A. O Controle e o Exercício de Poder na Gestão por Competências: um Olhar Foucaultiano. In: **Anais ANPAD**, 2008.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

National Society for the Study of Education. EISNER, E. **Learning and teaching the ways of knowing**. Chicago: University of Chicago, 1985.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the Road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial**, 24 (2/3/4), 94-104.

FERNANDES, B. H. **Competências e Desempenho Organizacional**. S.P.: Ed.Saraiva, 2006.



- FERNANDES, B. H.; COMINI, G. Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. In **Anais do ANPAD**, 2008.
- FERNANDES, B. H.; FLEURY, M. T.; MILLS, J. Construindo o Diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 46 n. 4, p. p. 48-65, 2006.
- FERNANDES, B. H. R., HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: alternativas e implicações. In: DUTRA, Joel; FLEURY, M. T. e RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FISCHER, A.; DUTRA, J.; NAKATA, L.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T. e RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol 44, nº1, p.44-57, 2004.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLEURY, M.T.L. e FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição especial, p. 183-196, 2001.
- GIL, A. C. Método e Técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n. 3, p.20-29, maio/jun, 1995.
- HANASHIRO, D. e BATISTA, M. O Executivo como Gestor de Educação e Aprendizagem. **Revista Organização e Sociedade – O&S**, v.8, n.21, Mai/Ago 2001.
- KING, A. W.; FOWLER S.; ZETHAML C. competencias organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.42, n.1, jan/mar 2002.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEITE, J.B.D.; PORSSE, M. de C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em busca da Vantagem Competitiva. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, p. 121-141, 2003.

- LIPPARINI, A; CAZZOLA, F. e PISTARELLI, P. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência do Illycaffè. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 16-25, abr/jun, 2000.
- MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.19, n.64, set. 1998.
- MCCLELLAND, David. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, D.C., v.28, 1973.
- MELLO, S. C. B. de.; PAIVA JUNIOR, F. G. de.; SOUZA NETO, A. F. de.; LUBI L. H. O. Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. **Revista Organização e Sociedade – O&S**, v. 13, n. 36, p. 185-202, 2006.
- MELLO, S. C. B. de.; LEÃO, A. L. M. de S.; PAIVA JUNIOR, F. G. de. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 10 n. 4, p. 47-69, 2006.
- MINAYO, M.C.S. et all. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUNCK, L; MUNCK, M. “Gestão de Pessoas por Competências em Empresa Pública: análise de repercussões nove anos pós- implantação. In: **Anais ANPAD**, 2008.
- PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 12 n. 2, p. 339-368, 2008.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Contribuições à Consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: uma Análise dos Relacionamentos Horizontais. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.9 n. 4, 2005.
- PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post f LDB/ 96. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 12 n. 1, p. 107-129, 2008.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

- PETERAF, M.; BERGEN, M. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. **Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.**, 24: 1027–1041, 2003.
- PETINELLI-SOUZA, S.; MACHADO, L. Análise da Interface Subjetividade e Competência no Campo do Trabalho. **Revista Organização e Sociedade – O&S**, v.14 n. 43, p. 91-109, 2007.
- PIRES, M. G. e MARCONDES, R. C. Conhecimento, Inovação e Competências em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição especial, 2004.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. A. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.) **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.
- PROCHNO, P. Transferindo práticas: construindo conhecimento arquitetural localmente. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 44, n. 1, p. 70-81, 2004.
- PUGLISI, Maria Laura. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2005.
- RHINOW, G. Inovando e Competindo por meio da Gestão de Pessoas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.8, n.1, p.2-7, Jan/Mar 2001.
- ROESCH, S. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 195-279.
- RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Edição especial, p. 23-34, 2006.
- ROSA, S; GLUZ, J. Aplicação de modelos de agentes cognitivos BDI no auxílio à gestão de pessoas por competências. In: **Anais do ANPAD**, 2008.
- RUAS, R, ANTONELLO, C. e BOFF, L. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, Antonello e Boff. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R. L. Literatura, dramatização e Formação Gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Organização e Sociedade – O&S**, Salvador, v. 12, p. 121-142, 2005.
- RUAS, R. **Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competências nas empresas**. Porto Alegre: material não publicado, 2009.

- SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing understanding in organizations**. London: Sage, 2007.
- SILVA, M. E. da. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o Caso Eletronorte. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 10 n. 3, p. 91-110, 2006.
- SILVA, S. M. da; FLEURY, M. T. L. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 40 n. 3, p. 253-265, 2005.
- SORDI, J. O. de.; AZEVEDO, M. C. de. Avaliação de competências requeridas aos trabalhadores da informação: análise da experiência com a seleção de alunos para programa de iniciação científica. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 43 n. 4, p. 301-314, 2008.
- STEWART, T.A. **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. New York, NY: Doubleday/Currency, 1997.
- SVEIBY, K.E. **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**. San Francisco, CA: Barrett-Kohler, 1997.
- VASCONCELOS, F. C. E CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência Entre Estratégia e Teoria Organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VEIGA, L. da.; LEITE, M. R. S. D. T.; DUARTE, V. C. Qualificação, competência Técnica e Inovação no Ofício Docente para a Melhoria da Qualidade do Ensino Fundamental. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 9 n. 3, p. 143-167, 2005.
- VIEIRA, A.; LUZ, T. R. da.; Do Saber Aos Saberes: Comparando As Noções De Qualificação e De Competência. **Revista Organização e Sociedade – O&S**, v.12 n.33, p.93-114, 2005.
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WATSON, T. Organização e trabalho em transição: Da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista Organização e Sociedade – O&S**, v.45, n.1, Jan/Mar 2005:
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## ANEXOS

## ANEXO 1

<b>Titulo</b>	<b>Estrato</b>
Academy of Management Journal	A1
Advances in Health Sciences Education	A1
Behavioral and Brain Sciences (Print)	A1
British Food Journal (1966)	A1
British Journal of Sociology (Print)	A1
Cadernos de Saúde Pública (ENSP. Impreso)	A1
Canadian Journal of Agricultural Economics	A1
Cognitive Science	A1
Computational Statistics & Data Analysis (Print)	A1
Computers & Operations Research	A1
Concurrency and Computation	A1
Ecological Economics (Amsterdam)	A1
Economic Inquiry	A1
Economic Journal (London. Print)	A1
Electronic Government	A1
European Journal of Operational Research	A1
Evolution and Human Behavior	A1
Expert Systems with Applications	A1
Forest Policy and Economics	A1
Futures (London)	A1
Government Information Quarterly	A1
Human Relations (New York)	A1
International Business Review	A1
International Journal of Behavioral Development (Print)	A1
International Journal of Forecasting	A1
International Journal of Hospitality Management	A1
International Journal of Human Resource Management	A1
International Journal of Industrial Organization	A1
International Journal of Information Management	A1
International Journal of Innovation and Learning (Print)	A1
International Journal of Operations & Production Management	A1
International Journal of Production Economics	A1
Journal of Banking & Finance (Print)	A1
Journal of Business Ethics	A1
Journal of Business Research	A1

Journal of Cleaner Production	A1
Journal of Corporate Finance (Amsterdam. Print)	A1
Journal of Development Economics (Print)	A1
Journal of Econometrics	A1
Journal of Intelligent Manufacturing	A1
Journal of International Management	A1
Journal of Mammalogy (Print)	A1
Journal of Management Studies (Oxford. Print)	A1
Journal of Operations Management	A1
Journal of Organisational Change Management	A1
Journal of Post Keynesian Economics	A1
Journal of Service Research	A1
Journal of the Academy of Marketing Science	A1
Journal of the Operational Research Society	A1
Legislative Studies Quarterly	A1
Networks (New York, N.Y. Print)	A1
Omega (Oxford)	A1
Organization & Environment	A1
Organization Science (Providence, R.I.)	A1
Organization Studies	A1
Political Research Quarterly	A1
Public Management Review (Print)	A1
Review of Economic Dynamics (Print)	A1
Revista de Saúde Pública (USP. Impresso)	A1
Revista Panamericana de Salud Pública (Impresa) / Pan American Journal of Public Health (Impresa)	A1
Social Science Research (Print)	A1
Stochastic Environmental Research and Risk Assessment (Print)	A1
Strategic Management Journal (Print)	A1
Supply Chain Management	A1
Systems Research and Behavioral Science	A1
The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene	A1
The European Physical Journal. B, Condensed Matter Physics (Cessou em 1997. Funfu-se com ISSN 0722-3277 Zeitschrift für Physik. B, Condensed Matter e ISSN 1434-6028 The European Physical Journal. B, Condensed Matter Physics (Print))	A1
Transportation Research. Part A, Policy and Practice	A1
Waste Management (Elmsford)	A1
World Development	A1
Applied Economics (Print)	A2
Applied Economics Letters (Print)	A2
Applied Stochastic Models in Business and Industry (Print)	A2
BAR. Brazilian Administration Review	A2

Business Strategy and the Environment	A2
Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies	A2
Canadian Journal of the Administrative Sciences	A2
Career Development International	A2
Central European Journal of Operations Research	A2
CERNE (UFLA)	A2
Ciência & Saúde Coletiva (Online)	A2
Ciência da Informação (Impresso)	A2
Ciência e Saúde Coletiva (Impresso)	A2
Communications in Statistics. Simulation and Computation,	A2
Construction Management & Economics (Print)	A2
Critical Perspectives on International Business	A2
Dados (Rio de Janeiro. Impresso)	A2
Economia Aplicada (Impresso)	A2
Economics Bulletin	A2
Economics Letters	A2
Emerging Markets Finance & Trade	A2
Emerging Markets Review	A2
Engenharia Sanitária e Ambiental	A2
Engineering Management Journal	A2
Ensaio Avaliação e Políticas Públicas em Educação	A2
Environment, Development and Sustainability	A2
Estudos Avançados (USP. Impresso)	A2
Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso)	A2
Horizontes Antropológicos (UFRGS. Impresso)	A2
International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation (Print)	A2
International Journal of Automotive Technology and Management	A2
International Journal of Bank Marketing	A2
International Journal of Contemporary Hospitality Management	A2
International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management (Online)	A2
International Journal of Environment and Sustainable Development	A2
International Journal of Green Economics (Online)	A2
International Journal of Green Economics (Print)	A2
International Journal of Learning and Intellectual Capital (Print)	A2
International Journal of Managerial Finance	A2
International Journal of Manpower	A2
International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering	A2
International Journal of Theoretical and Applied Finance	A2
International Review of Financial Analysis	A2
Investigación Económica - Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México	A2

Journal of Canadian Petroleum Technology	A2
Journal of Commercial Biotechnology	A2
Journal of Economics and Business	A2
Journal of Electronic Commerce in Organizations	A2
Journal of Financial Stability	A2
Journal of International Development	A2
Journal of Knowledge Management	A2
Journal of Manufacturing Technology Management	A2
Journal on Chain and Network Science (Print)	A2
Latin American Business Review (Binghamton, N.Y.)	A2
Learning Organization	A2
Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems	A2
Management Decision	A2
Managerial Auditing Journal	A2
Marketing Intelligence & Planning	A2
Negotiation Journal	A2
Oxford Development Studies	A2
Pesquisa Operacional (Impresso)	A2
Produção (São Paulo. Impresso)	A2
Psicologia & Sociedade	A2
Psicologia e Sociedade (Impresso)	A2
Psicologia em Estudo (Impresso)	A2
Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRGS. Impresso)	A2
Revista Brasileira de Ciências Sociais (Impresso)	A2
Revista Brasileira de Economia (Impresso)	A2
Revista de Administração Pública (Impresso)	A2
Revista de Economia e Sociologia Rural (Impresso)	A2
Revista de Economia Política (Impresso)	A2
The Journal of Consumer Marketing	A2
Thunderbird International Business Review (Print)	A2
Total Quality Management and Business Excellence (Online)	A2
Venture Capital (London. Print)	A2
Women in Management Review (Cessou em 2007. Cont. ISSN 1754-2413 Gender in Management (Print))	A2
WSEAS Transactions on Computers	A2
Academia (Caracas)	B1
Acta Paulista de Enfermagem (UNIFESP. Impresso)	B1
Actuel Marx	B1
Agroalimentaria (Caracas)	B1
Aletheia (ULBRA)	B1
ARQ (Santiago. En línea)	B1



Avaliação (UNICAMP)	B1
Brazilian Political Science Review	B1
Cadernos EBAPE.BR (FGV)	B1
Canadian Journal of History	B1
Ciência e Agrotecnologia (UFLA)	B1
Competition & Change	B1
Comportamento Organizacional e Gestão	B1
Contexto Internacional (PUCRJ. Impresso)	B1
Corporate Reputation Review	B1
Direct Marketing (Print)	B1
DYNA (Medellín)	B1
Economia e Sociedade (UNICAMP. Impresso)	B1
Economia Global e Gestão	B1
Educação e Pesquisa (USP. Impresso)	B1
Educação em Revista (UFMG. Impresso)	B1
Educar em Revista (Impresso)	B1
Emergence (Mahwah, N.J.)	B1
Enfermería Global	B1
Ensaio (Fundação Cesgranrio. Impresso)	B1
Ensaíos FEE (Impresso)	B1
Espacios (Caracas)	B1
Estudios y Perspectivas en Turismo	B1
Estudos Econômicos (USP. Impresso)	B1
Information Technology for Development	B1
Interações (UCDB)	B1
Interamerican Journal of Psychology	B1
International Journal of Consumer Studies (Print)	B1
International Journal of Electronic Customer Relationship Management (Print)	B1
International Journal of Electronic Government Research	B1
International Journal of High Performance Computing and Networking (Print)	B1
International Journal of Innovation Management	B1
International Journal of Internet and Enterprise Management	B1
International Journal of Logistics Management	B1
International Journal of Management	B1
International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies	B1
International Transactions in Operational Research	B1
Invenio (Rosario)	B1
Journal of Consumer Behaviour	B1
Journal of Technology Management & Innovation	B1
Management Research (Armonk, N.Y.)	B1

Management Research News	B1
Marketing Theory	B1
Natureza & Conservação	B1
North American Actuarial Journal	B1
Nova Economia (UFMG. Impresso)	B1
Paidéia (USP. Ribeirao Preto. Impresso)	B1
Pasos (El Sauzal)	B1
Perspectivas em Ciência da Informação (Impresso)	B1
Population Review. (Cessou em 1998. Cont.1549-0955 Population Review (Online))	B1
Pró-Posições (UNICAMP. Impresso)	B1
Psico-USF (Impresso)	B1
Psicología Política	B1
RAC Eletrônica	B1
RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)	B1
RAE (Impresso)	B1
RAE Eletrônica (Online)	B1
RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso)	B1
Redes, Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales	B1
Revista Brasileira de Finanças	B1
Revista Contabilidade & Finanças (Impresso)	B1
Revista Contabilidade & Finanças (Online)	B1
Revista da Escola de Enfermagem da USP (Impresso)	B1
Revista de Economia Contemporânea (Impresso)	B1
Revista de Nutrição (Impresso)	B1
Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación	B1
Revista Gaúcha de Enfermagem (UFRGS. Impresso)	B1
Revista Iberoamericana de Educación (Impresa)	B1
Revista Katálysis (Impresso)	B1
Revista Latino-Americana de Enfermagem (Online)	B1
Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud	B1
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa)	B1
Revista Psicologia Política (Impresso)	B1
Salud Colectiva	B1
Saúde e Sociedade (USP. Impresso)	B1
Science, Technology and Society	B1
Texto & Contexto Enfermagem (UFSC. Impresso)	B1
The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management (Print)	B1
Tourism and Hospitality Research	B1
Urban Public Economics Review	B1
WSEAS Transactions on Computer Research	B1

Ambiente Construído (Online)	B2
Ambiente Construído (São Paulo. Impresso)	B2
Anthropologie et Sociétés	B2
Applied Semiotics (Online)	B2
Asian Journal of Technology Innovation (Seoul)	B2
Base (UNISINOS)	B2
BBR. Brazilian Business Review (Edição em português. Online)	B2
BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online)	B2
BiD. Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació	B2
Cadernos de Administração Rural (ESAL) (Cessou em 1998. Cont. ISSN 1517-3879 Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)	B2
Cadernos Metr�pole (PUCSP)	B2
Cadernos PROLAM/USP	B2
Comunica�o & Política	B2
Comunica�o, M�dia e Consumo (São Paulo. Impresso)	B2
Corporate Ownership & Control (Print)	B2
Cuadernos de Turismo	B2
Decision Analysis	B2
Delito y Sociedad	B2
Einstein (São Paulo)	B2
EJBO. Electronic Journal of Business and Organization Ethics	B2
Escola Anna Nery	B2
Estudos de Sociologia (Recife)	B2
Estudos de Sociologia (São Paulo)	B2
Estudos Historicos (Rio de Janeiro)	B2
Euro Asia	B2
Geografia (Rio Claro. Impresso)	B2
Geosul (UFSC)	B2
Hommes et Migrations. Documents (Cessou em 1986. Cont. ISSN 1142-852X Hommes & Migrations (1987))	B2
Iberoamericana (Madrid)	B2
Informa�o & Sociedade (UFPB. Impresso)	B2
Intercom (São Paulo. Impresso)	B2
Intercom (São Paulo. Online)	B2
International Journal of accounting and Information Management	B2
International Journal of Arts Management	B2
International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)	B2
International Journal of Knowledge, Culture and Change Management	B2
International Journal of Simulation: Systems, Science & Technology (Print)	B2
International Journal of Social Sciences	B2
International Journal of Technology Marketing (Online)	B2
International Journal of Wine Business Research (Print)	B2

International Public Management Review	B2
Investment Management & Financial Innovations (Print)	B2
Issues in Information Systems	B2
Journal of Corporate Citizenship	B2
Journal of Education for Business	B2
Journal of Emerging Markets	B2
Management International (Montréal)	B2
Managerial Finance	B2
Movimento (UFRGS. Impresso)	B2
Nueva Sociedad	B2
Organizações & Sociedade (Impresso)	B2
Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)	B2
Perspectiva (UFSC)	B2
Pesquisa e Planejamento Econômico (Rio de Janeiro)	B2
Project Management Journal	B2
Psico (PUCRS. Impresso)	B2
Psicologia: Ciência e Profissão (Impresso)	B2
Qualitative Report (Online) (Cessou em 1999. Cont. Qualitative report (Online))	B2
RAUSP-e (São Paulo) somente a partir de 2008.	B2
RBCEH. Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano	B2
REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)	B2
Revista ANPEC	B2
Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos	B2
Revista Brasileira de Orientação Profissional	B2
Revista Brasileira de Probabilidade e Estatística	B2
Revista da ABOP (Cessou em 1999. Cont. ISSN 1679-3390 Revista Brasileira de Orientação Profissional (Impresso))	B2
Revista de Administração (FEA-USP) RAUSP	B2
Revista de Econometria	B2
Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Impresso)	B2
Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	B2
Revista de la CEPAL (Impresa)	B2
Revista de Psicologia : Teoria e Prática (Online)	B2
Revista del CLAD Reforma y Democracia	B2
Revista do Departamento de Geografia, Universidade de São Paulo	B2
Revista Electrónica de Psicología Política (En línea)	B2
Revista Eletrônica de Enfermagem	B2
Revista FAEEBA	B2
Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión	B2
Revista Interface	B2
Revista Mal-Estar e Subjetividade (Impresso)	B2

Revista Turismo em Análise	B2
Revue de Droit des Affaires Internationales	B2
Revue Internationale de Psychosociologie	B2
São Paulo em Perspectiva (Impresso)	B2
Saúde em Debate	B2
SCMS Journal of Indian Management	B2
Ser Social (UnB)	B2
Serviço Social & Sociedade	B2
Serviço Social em Revista (Online)	B2
Social Responsibility Journal	B2
Systèmes d'Information et Management	B2
Tamara (Las Cruces, N.M.)	B2
The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries	B2
The ICAFI Journal of Applied Economics	B2
The ICAFI Journal of Behavioral Finance	B2
The Journal of Risk	B2
Turismo em Analise (Cessou em 2007. Cont. ISSN 1984-4867 Revista Turismo em Análise)	B2
Utilities Policy	B2
Venture Capital Journal	B2
Veritas (Porto Alegre)	B2
World Leisure Journal	B2

Fonte: <http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>

## ANEXO 2

Ficha para levantamento das características dos Artigos

**Revisão da produção científica nos anos de 2000 a 2008**

<b>Revista</b>	
----------------	--

Ano	
Fonte	
Título do artigo	
Autor(es)	
Resumo do artigo:	

**PARTE QUALITATIVA:**

<b>1. Subtemas</b>	
Competência Individual e Gerencial	
Competência Coletiva e Grupal	
Competência Organizacional	
Noção de Competência	

<b>2. Unidades de Análise</b>	
<b>ORGANIZAÇÃO:</b>	
Setor produtivo como um todo;	
Nº Limitado de Empresas de um setor produtivo;	
Nº Limitado de Organizações	
Uma organização	
<b>PESSOAS:</b>	
Gestores de várias empresas;	
Gestores de uma só empresa	

<b>3. Metodologia</b>	<b>Descrever</b>
-----------------------	------------------

Problemática (Qual o problema que originou a pesquisa o artigo ou a intervenção?)	
Revisão - autores (Revisão Bibliográfica)	
<p><b>Abordagem Metodol.</b>(De qual forma se trata de acordo com Bloom, 1973.)</p> <p>Conhecimento</p> <p>Compreensão</p> <p>Aplicação (Relato de Experiência)</p> <p>Análise (Pesquisa teórico – prática / quali ou quanti)</p> <p>Síntese (outras teorias frente a Administração)</p> <p>Avaliação</p>	
<b>Estratégia de Pesquisa</b>	
<b>4. Principais Resultados do artigo</b>	
<p><b>5- Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	

## ANEXO 3

Guia para entrevista semi-estruturada:

Consultoria:	
Nome:	Cargo:
Idade	Tempo de empresa:

1. Desde quando você tem contato com a implementação da noção de competência?
2. Em quantas empresas já participou da aplicação?
3. Qual é a que mais se destaca para você? Por que? (Não é necessário abrir o nome)
  - 3.1. Qual foi sua participação (papel) no processo?
  - 3.2. Qual o contexto em que essa empresa estava inserida?
  - 3.3. Quem era o contato da empresa nesse projeto - cargo? (Quem comprou o projeto?)
  - 3.4. A empresa tinha planejamento estratégico formalizado? Ele foi considerado? Em que aspectos?
  - 3.5. Foram considerados os subsistemas de RH? Seleção, Treinamentos, Avaliação, Remuneração, etc., no modelo implementado?
  - 3.6. Já se conhecia o conceito de Competência na empresa?
4. O que é, para você, competência?
  - 4.1. E para sua consultoria?
  - 4.2. Você percebe diferentes dimensões na noção de competências? (CO, CC, CI)
  - 4.3. Poderia falar o que é cada uma delas para você?
  - 4.4. É seguido algum modelo teórico?





## ANEXO 5

Para melhor visualização, quadro contendo publicações por ano, periódico e resultado da análise quanto à subcategoria da noção e subtemas:

Ano	Revista	Artigo	Subcategoria da noção	Subtemas
2000	O&S	1)Novas Tecnologias e Organização do Trabalho (Ferreira).	Qualificação	CI
	RAE	2)Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffé (Lipparini, Cazzola e Pistarelli).	Entrega	CO+CI articuladas
		3)Vantagem Competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional (Vasconcelos e Cyrino).	Entrega	CO
	RAC	4)Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações (Dutra; Hipólito; Silva).	Entrega	CI
2001	O&S	5)O Executivo como Gestor de Educação e Aprendizagem (Hanashiro e Batista).	Mobilização	CI
	RAE	6)Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? (Brandão e Guimarães)	Mobilização	Noção e CI
		7)Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas (Rhinow).	Entrega	CO+CI articuladas
	RAC	8)Construindo o Conceito de Competência (Fleury e Fleury)	Entrega	Noção
	RAUSP	9)O Uso do Método Delphi na Criação de um Modelo de Competências (Santos).	Qualificação	CI
2002	O&S	10)Reestruturação econômica, relações de trabalho e qualificação na indústria Petroquímica no Rio Grande do Sul (Carrion).	Entrega	CI
	RAE	11)Competências Organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária (King, Fowler e Zeithaml).	Qualificação	CI
2003	RAUSP	12)Gestão do Conhecimento, da Organização que Aprende e de Competências: a Era Digital (Santos).	Mobilização	CO e Noção
		13)Um mosaico da Gestão de Competências em Empresas Brasileiras (Barbosa).	Mobilização	Noção
	RAC	14)Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em busca da Vantagem Competitiva (Leite e Porsse)	Entrega	CO+CI articuladas
		15)Processos de Aprendizagem e Acumulação de Competências Tecnológicas: Evidências de uma Empresa de Bens de capital no Brasil (Tacla e Figueiredo)	Qualificação	CO
		16) Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização	Entrega	CI

		Pública do Distrito Federal (Bruno-Faria e Brandão)		
	RAE	17)Mestrado Modalidade Profissional: em Busca da Identidade(Ruas).	Mobilização	Noção
2004	RAC	18)Conhecimento, Inovação e Competências em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos (Pires e Marcondes)	Entrega	CO
	RAE	19)A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional (Bitencourt).	Entrega	CI
		20)Alinhando Estratégia e Competências (Fleury e Fleury)	Entrega	CO+CI articuladas
2005	RAUSP	21)A gestão das Competências Organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações (Silva e Fleury).	Mobilização	CO+CI articuladas
	O&S	22)Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração – gestão para inovação e liderança da UNISINOS (Borba ; Silveira e Faggion)	Qualificação	CI
		23)Do Saber aos Saberes: Comparando as Noções de Qualificação e de Competência (Vieira e Luz)	Qualificação	Noção
		24)Literatura, dramatização e formação gerencial: a aproximação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais (Ruas)	Mobilização	CI
	RAE	25)Organização e Trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora à lógica "processual-relacional" (Watson)	Mobilização	CI
	RAC	26)Formação Gerencial: pós-graduação Latu Sensu e o papel das comunidades práticas (Antonello e Ruas).	Mobilização	CI
		27)Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise de relacionamentos horizontais (Pereira e Pedrozo).	Qualificação	CO
	28)Qualificação, competência técnica e inovação no ofício docente para a melhoria da qualidade do ensino fundamental (Veiga, Leite e Duarte).	Mobilização	CI	
2006	RAE	29)Remuneração e competências: retórica ou realidade? (Rodrigues)	Entrega	CO+CColetiva +CI articuladas
		30)Construindo o diálogo entre competências, Recursos e Desempenho Organizacional (Fernandes, Fleury e Mills)	Entrega	CO+ CI articuladas
	RAC	31)Competências Empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia (Mello, Leão e Júnior).	Entrega	CI
		32)Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso Eletronorte (Silva).	Entrega	CO+CI articuladas

2007	O&S	33)Análise da interface subjetividade e competências no campo do trabalho (Petinelli-Souza e Machado)	Entrega	CI e noção
		34)Utopia com os pés o chão? A gestão de competências pela perspectiva social - experiências setoriais no Brasil (Barbosa)	Entrega	CO+CI
	RAE	35)Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista (Dal-Soto, Paiva e Souza).	Mobilização	CO
	RAC	36)Identificação de mecanismos de controle em alianças estratégicas para desenvolvimento tecnológico: um estudo múltiplo de casos no setor metal-mecânico ao longo das fases do relacionamento (Boehs e Segatto-Mendes).	Qualificação	CO
2008	RAUSP	37)Avaliação de competências requeridas aos trabalhadores da informação: análise da experiência com a seleção de alunos para programa de iniciação científica (De Sordi e Azevedo)	Entrega	CI
		38)Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil (Brandão, Bahry e Freitas).	Mobilização	CI+CColetiva e Noção
	RAC	39)Visão baseada em Recursos nas instituições de ensino superior de fortaleza: uma análise <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> à LDB/96 (Pereira e Forte)	Entrega	CO+CI articuladas
		40)Competências, gestão por competências e profissões: perspectivas de pesquisa (Paiva e Melo).	Qualificação	CO+CI articuladas
		41)Desenvolvimento de Produtos no Contexto das Cadeias de Suprimentos do Setor Automobilístico (Cerra e Maia)	Mobilização	CO + CFuncionais
	O&S	42)Gestão de Pessoas por Competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras (Appel e Bitencourt)	Entrega	CO+CI e Noção