

**REVISANDO A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA  
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO BRASIL: AVANÇOS E LIMITES**

**Kathy Helena Esposito**

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em  
Psicologia Organizacional, realizada sob orientação da Doutoranda  
Professora Francielle Molon da Silva

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre, abril de 2013.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Doutoranda Francielle Molon da Silva o apoio, o incentivo, a compreensão e a dedicação em uma orientação competente e objetiva.

Agradeço aos professores do Curso de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional da Universidade Federal Rio Grande do Sul, em especial, à Cláudia Sirângelo, à Ana Claudia Vazques, ao César Piccinini e à Cíntia Benson.

Agradeço à Carla Salvatore, Secretária do Curso de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional.

Agradeço aos Gerentes da Unidade de Gestão de Pessoas do Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul) Márcio Kaiser e Solange N. Finck o apoio para a realização deste curso que culminou no trabalho.

Agradeço à Psicóloga Luiza Moura Teixeira as suas intervenções e interpretações durante as sessões de psicoterapia, que muito contribuíram para a realização desta monografia.

Agradeço à querida amiga Cidriana Parenza a disponibilidade, as críticas construtivas e o apoio na conclusão deste estudo.

Agradeço à Valesca Nonnig o brilhante profissionalismo, a reciprocidade e o excelente trabalho de revisão.

Agradeço aos amigos Ana Rosa Oliveira, Cláudio Machado, Elisa Espósito, Elisa Tesseler, Gládis Scur, Luzia Araújo, Maria Coelho, Márcia Scur Veck, Rejane Ludwig, Vera Lúcia Lima, Ricardo de Lorenzo e Tânia Vernet.

“O que aprendi? Que nada resiste a um passo de cada vez. Pequeno, devagar, mas constante e sistemático. E que existem outros planetas dentro do planeta terra.”

**Luciano Pires**

## SUMÁRIO

|  | Pág. |
|--|------|
| Resumo .....   | 5    |
| Capítulo I   |      |
| Introdução .....   | 6    |
| Capítulo II  |      |
| Revisão da Literatura Sobre o Enfoque das Competências Organizacionais ..... | 10   |
| Capítulo III   |      |
| Método .....   | 17   |
| Capítulo IV  |      |
| Resultado e Discussão .....  | 19   |
| Capítulo V   |      |
| Considerações Finais .....   | 25   |
| Referências .....  | 27   |

## RESUMO

Este trabalho desenvolve uma breve revisão dos principais autores no Brasil, com suas diferentes visões, que tratam o tema das competências organizacionais e suas referências conceituais, objetivando analisar as distintas percepções com relação a esse conceito, bem como os principais progressos e limitações na sua aplicação nas empresas. Para tal, percorrem-se periódicos com reconhecimento científico na área de Administração, no Brasil, publicados entre 2000 e 2012. Nesse sentido, o presente trabalho tem a intenção de poder contribuir com uma construção acerca da produção sobre competências organizacionais, que estão intimamente ligadas ao negócio, à estratégia da empresa e, por consequência, à vantagem competitiva. O estudo serve ainda para pensar a trama de conceitos e concepções acerca do tema competências organizacionais ou essenciais e o mundo do trabalho, o que permite abordar os conceitos e os autores mais relevantes e quais competências devem ser desenvolvidas pela organização. Torna-se importante analisar e discutir as investigações sobre o tema proposto. Isso possibilita compreender um pouco mais o conceito na esfera organizacional, potencializar sua utilização para intervenções práticas no âmbito de gestão de pessoas, bem como novos questionamentos como forma de contribuir para um devir de outros estudos e pesquisas nessa área.

**Palavras-chave:** competências, competências organizacionais, mapeamento de competências, gestão por competências, estratégia.

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Numa retrospectiva histórica, pode-se dizer que, a partir das transformações nos modos de produção que nortearam as economias mundiais durante as décadas de 70 e 80, se pôde depreender a importância de entender melhor, do ponto de vista científico e acadêmico, os estudos sobre o assunto competências nas organizações. Segundo o Historiador Eric Hobsbawn (1995, p. 24), o mundo tornou-se, a partir da década de 90, um mundo globalizado, transformado não apenas pelas atividades econômicas e técnicas, mas pela aceleração das comunicações e dos transportes.

O processo de trabalho foi alterado, as organizações empresariais foram submetidas a mudanças pressionadas pelo mercado, pela globalização, pelas intensas e rápidas transformações tecnológicas. O desafio das organizações está em crescer desenvolvendo práticas de gestão de recursos e pessoas que preservem sua capacidade competitiva. Essas mudanças se devem à “globalização produtiva” (Bauman, 2001), que alterou o modo de produzir e interagir das organizações, imprimindo uma nova lógica e instigando novas referências de competição. Desse modo, pode-se explicitar esse panorama nas palavras de Fitz-Enz (2001, p. XXII):

A fim de manter uma posição competitiva no mercado do século XXI, a gerência das empresas terá de encontrar métodos para aumentar o poder de alavanca da informação humana. A disponibilidade de dados seguros e válidos de desempenho está no centro da questão. A solução de longo prazo mais rentável para a escassez de talentos reside no auxílio para que cada pessoa se torne mais produtiva. Isto incumbe a gerência com a tarefa de descobrir como investir no potencial da produtividade humana.

O conceito de competências organizacionais foi introduzido por Prahalad e Hamel nos anos 90, sendo definidas como propriedades da organização, um atributo da organização que permite a consecução de seus objetivos estratégicos, pois instiga a busca do que a empresa é capaz, como ela cria valor e mantém a vantagem em relação ao mercado e à concorrência. Assim, a forma de definir os conceitos sobre o tema

competências potencializa diferentes significados e aponta contradições, conforme Bittencourt (2010), seja pela aplicabilidade prática da proposta no cotidiano das empresas, seja pela simples reflexão intelectual na multiplicidade de vozes e autores.

Dias, Becker, Dutra, Ruas e Ghedine (2008, p. 11) diz que a expressão *competência* aponta dois eixos, cada um associado a uma vertente conceitual, a saber: a dimensão estratégica das organizações e a dimensão que defende a proposta de que os recursos intrínsecos da empresa constituem os seus principais potenciais para competição. Nessa perspectiva, há um grande número de trabalhos e pesquisas que têm buscado compreender o processo de construção de competências organizacionais na dimensão intraorganizacional — Becker (2004), Figueiredo (2003), Fleury e Fleury (2004), Mills, Platts, Bourne e Richard (2002) —, focando a articulação entre as definições estratégicas e os projetos de ação a serem desenvolvidos nos diversos setores da empresa.

O conceito tem sido objeto de um debate bastante intenso na área de administração. Pesquisa envolvendo mais de 100 empresas — dentre as quais a maior parte aparece posicionada entre as 500 maiores e ou as 100 melhores para se trabalhar no Brasil (Fischer; Albuquerque, 2004) — revela que 55% delas colocam a gestão por competências na segunda posição dentre as estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos. Percentual semelhante de empresas, na mesma pesquisa, entende que a gestão por competências é, neste momento, uma estratégia de altíssima relevância para as empresas (Fischer; Albuquerque, 2004). (Dias et al., 2008, p. 9).

Fleury e Fleury (2011, p. 50) destacam que cada organização, no contexto da competitividade, passou a construir sua vantagem competitiva na relação com a concorrência.

A forma de interagir está sendo redesenhada no sentido de alavancar oportunidades e prevenir ameaças. As oportunidades podem estar no crescimento do mercado, no aumento do desempenho financeiro, na melhoria de atendimento aos clientes, na ampliação da participação no mercado, no desenvolvimento de tecnologia própria, na geração de novos produtos, na abertura aos mercados estrangeiros, no acréscimo do poder aquisitivo da população. E as ameaças podem-se configurar na crise

internacional, nas mudanças no perfil do consumidor, numa tendência da economia à recessão, etc., ou seja, mudança nos parâmetros e nas relações com os consumidores, o mercado e a concorrência.

Para Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006, p. 70), é vital para a sobrevivência das organizações o refinamento de perspectiva entre a estratégia e as competências organizacionais, que, por sua vez, orientam as novas práticas de gestão de pessoas, as quais geram um impacto positivo e cumulativo sobre o desempenho da organização como um todo, frente ao mercado e à concorrência.

A noção de competências tornou-se importante para as empresas do ponto de vista das práticas de gestão de pessoas, conforme Ruas (2005, p. 36). Percebe-se que, na literatura disponível a respeito do assunto, grande parte trata de competências individuais. Relaciona as competências de negócio à da organização, sua finalidade. As competências individuais devem ser constantemente trabalhadas pela empresa, pois, segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008), formam a base para as competências organizacionais. Porém, apesar da difusão da noção de competências entre as empresas brasileiras, sua prática e os resultados obtidos ainda suscitam um debate com mais impasses do que certezas.

Dessa forma, na gestão por competências, os diversos subsistemas de gestão de pessoas integram-se — de forma alinhada à estratégia organizacional — visando ao desenvolvimento das competências humanas requeridas para o sucesso da organização. De outro lado, tais competências, uma vez desenvolvidas, passam a influenciar o estabelecimento de novas estratégias organizacionais, retroalimentando o processo de planejamento, dentro de uma abordagem sistêmica. (Carbone et al., 2006, p. 74).

Qual o impacto desses conceitos, métodos de mapeamento de competências e aplicações no campo de gestão de pessoas para gerar vantagem competitiva?

A motivação para esta monografia deve-se ao desconforto vivido no cotidiano do trabalho, com o descompasso existente entre as práticas de gestão de pessoas utilizando o conceito competências, sem a conexão com estratégia da empresa e sem o efetivo das mesmas na realidade enfrentada na situação de colaboradora na Gerência de



Movimentação, que é parte da Unidade de Gestão de Pessoas, de um banco, instituição financeira de economia mista. O referencial utilizado, no banco, para as entrevistas dos processos seletivos internos é a teoria baseada no modelo norte-americano Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Da necessidade de buscar atualização, veio a inserção no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e em algumas disciplinas que tratam temas como competências e estratégia, que potencializaram o desejo de compreender e decifrar o conceito acerca das competências organizacionais e seu estreito vínculo com a estratégia da organização. Por isso, escolheu-se a abordagem do conceito competências organizacionais neste estudo.

Além disso, reforçou essa escolha a participação, neste momento, em dois grupos de trabalho, um com foco na construção de um projeto sobre a utilização de indicadores para avaliação de desempenho nas unidades ou departamentos do banco, e outro que objetiva mapear as competências dos cargos de superintendente e gerentes executivos na Unidade Comercial do banco. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo geral verificar os conceitos referentes às competências, em especial às competências organizacionais, nexos, lacunas, diferenças e heterogeneidades acerca do conceito. Seu objetivo específico é revisar criticamente artigos significativos, no que toca aos autores, na produção científica brasileira sobre as competências organizacionais, procurando caracterizá-la quanto ao tema em questão. Para tanto, foram investigados artigos publicados no período de 2000 a 2012, nos principais periódicos brasileiros da área de Administração, com vistas a examinar o tema somente no nível macro da organização como um todo, verificando questões referentes às competências organizacionais e às suas relações com a estratégia corporativa. Visando contribuir para o debate, este trabalho tem por objetivo analisar as diferentes percepções e configurações acerca do conceito de competências organizacionais.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA SOBRE O ENFOQUE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Os anos 90 foram marcados pela reestruturação produtiva e pela definição do conceito de competências. A origem disso é a passagem de uma sociedade baseada na produção para uma sociedade com foco no consumo. Segundo Ruas (2013), até esse momento, os padrões tradicionais de trabalho pautavam-se por estabilidade relativa das atividades, gestão da qualidade, concorrência localizada, predomínio da lógica da indústria, emprego formal com forte base sindical, organização do trabalho centrada nas rotinas e com foco na tarefa. Com a globalização da produção e o incremento das novas tecnologias, houve uma mudança de paradigma.

Nesse novo paradigma, tudo está em movimento: há baixa previsibilidade das atividades; intensifica-se a concorrência, gerando novos padrões de competitividade; a lógica passa a ser a de serviços; flexibilizam-se as relações de trabalho, que se tornam mais informais e temporárias; o trabalho passa a se organizar em torno de metas, o foco passa a ser o resultado. Nesse contexto, insere-se a gestão por competências como uma metodologia que potencializa a gestão das empresas.

À medida que o mercado tornou-se comprador, os clientes e consumidores passaram a “ditar as regras”. O movimento da qualidade emergiu como o grande balizador do desenvolvimento empresarial e as empresas passaram a “orientar-se para o cliente”. A partir de então, acirrou-se a competitividade, e as empresas iniciaram um profundo processo de reestruturação. A globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento. Esses fatores levam as novas formas de organizar as empresas em geral, seja em termos estratégicos, seja em termos táticos. A formação de alianças estratégicas e cadeias globais de fornecimento e distribuição passam a configurar novos riscos e oportunidades para as empresas. (Fleury & Fleury, 2011, p. 48).

Dessa forma, o contexto foi alterado para um novo paradigma baseado em conhecimento, onde o foco é o desenvolvimento do trabalho que agrega valor a

organização. Qual é a atividade capaz de agregar valor? É a atividade intelectual, em que se criam produtos e serviços para gerar vantagem competitiva frente à concorrência.

Para Dutra (2009, p. 115), foi durante os anos 90 e no primeiro decênio deste século que se construíram a noção de competência, a complexidade e a metodologia para a implementação de um sistema de gestão de pessoas baseado em competências. A metodologia para o mapeamento e a implantação da gestão por competências são aspectos essenciais para a internalização dos conceitos de competência e complexidade pelas organizações e pelas pessoas, representando um processo de transformação da realidade organizacional.

Segundo Brandão (2012, p.10), a definição de uma estratégia organizacional é pré-requisito para gerenciar pessoas com base em competências. É a clareza de onde se quer chegar que determina o que a empresa quer alcançar, e, uma vez tendo a estratégia organizacional, é possível realizar o mapeamento das competências da organização e dos empregados. A partir dessa cartografia, seremos capazes de identificar as lacunas entre as competências necessárias para alcançar a estratégia e as competências que a empresa possui até o momento.

Dai se derivam os modos de gestão por competências orientados para a gestão de pessoas, que é um método que auxilia a gerir a empresa e cria uma nova cultura de trabalho voltada para a identificação, o desenvolvimento e a apreensão das competências coletivas e individuais, que potencializam, direta ou indiretamente, o sucesso da organização. É o caminho para a construção de níveis de complexidade da entrega, que está vinculado à noção da avaliação de desempenho. Quais são as capacidades que se devem desenvolver para obter um desempenho superior?

Para Brandão (2012, p. 11), o mapeamento é uma etapa fundamental da gestão por competências, pelo fato de direcionar as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências identificadas como relevantes à organização. Para tal, é importante que seja feito de maneira precisa, com metodologia e instrumentos de coleta de dados específicos. Atenta para o fato de que, se o mapeamento for realizado de forma falha e equivocada, comprometerá as etapas seguintes, a saber: desenvolvimento e avaliação de competências.

Dessa forma, na gestão por competências, os diversos subsistemas de gestão de pessoas integram-se — de forma alinhada à estratégia organizacional — visando o desenvolvimento das competências humanas requeridas para o sucesso da organização. De outro lado, tais competências, uma vez desenvolvidas, passam a influenciar o estabelecimento de novas estratégias organizacionais, retroalimentando o processo de planejamento, dentro de uma abordagem sistêmica (Carbone et al, 2006, p. 74).

Assim, o que se observa é que os conceitos de competência individual, competência coletiva e competência estratégica se associam a correntes teóricas e empíricas muito diferentes. Para explorar os vínculos entre esses conceitos, é necessário explorar as articulações entre cada uma dessas correntes. (Michaux, 2011, p. 2).

No mundo da co-criação, ainda que a direção estratégica da empresa (ou a intenção estratégica) talvez seja óbvia, a estratégia é um processo de experimentação contínua, de redução do risco, de compreensão do tempo, de minimização dos investimentos e de maximização do impacto no mercado. A estratégia deve ser um processo de inovação e descoberta. (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Para Brandão (2012, p. 5), “[...] o conceito, ao nível organizacional, refere-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos”.

Segundo Fleury e Fleury (2011, p. 50), experienciamos os primórdios da economia baseada em conhecimento, que potencializa e se destaca como principal fator de produção, que é o trabalho inteligente focado nas atividades que sejam agregadoras de valor. Desse modo, a criação de produtos e a de modos de produção estão direcionadas para gerar valor estratégico. Essas novas interações provocam a produção de um ciclo contínuo, que se retroalimenta, onde a aprendizagem, a criação de produtos e serviços e a introdução de novas formas de vender o produto engendram um ao outro numa contínua interação, produzindo a diferença e a inovação.

Uma visão da estratégia como capacidade de expansão, como colocamos, ajuda a cobrir a defasagem existente entre os que vêem a estratégia como um “plano grandioso”, feito por grandes mentes, e os

que vêem a estratégia como um padrão em fluxo de decisões incrementais. A estratégia como capacidade de expansão é a estratégia por projeto, no sentido de que a alta gerência possivelmente possui uma visão relativamente clara e uma ampla agenda de desafios de desenvolvimento de recursos existentes entre o hoje e o amanhã. (Hamel & Prahalad, 1995, p. 169).

A noção de competência organizacional aparece, inicialmente, na literatura estratégica, sobretudo no quadro da abordagem ou teoria dos recursos (**Resource Based View**) (Michaux, 2011, p. 4).

Assim, uma definição encontrada a respeito do conceito de competências organizacionais é: “[...] são atributos da organização, que conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência” (Carbone et al., 2006, p. 75). Segundo Ruas (2009, p. 2)

As competências organizacionais (COs) são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa. Muito menos conhecida e difundida do que a noção de competência individual, a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *Core Competence* (Prahalad & Hamel, 2000).

Para Silva Júnior (2007, p. 59), as competências organizacionais podem ser entendidas como um conjunto de capacidades construídas por rotinas, que permite à organização criar e implementar estratégias para aumentar a sua eficiência frente à concorrência.

Dutra (2009, p. 34) diz que “o conceito de competência organizacional aponta o foco de como compatibilizar as competências organizacionais e individuais. Dessa forma, as competências humanas não mais derivariam das trajetórias de sucesso de pessoas dentro da empresa, mas, sim, dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais”.

Segundo Carbone et al. (2006, p. 14), a dinâmica das organizações abrange, dentre outras correntes, a administração estratégica, que se propõe a elucidar o processo como as empresas conquistam vantagem competitiva (Barney, 2006). Assim sendo, o

que alimenta a criação de vantagem competitiva são a produção de diferenciais em relação ao mercado e a concorrência que se torna possível graças à efetividade do conhecimento produzido.

Para Ruas (2005, p. 43) e para Hamel e Prahalad (1995), constituir uma competência organizacional requer cumprir três critérios de validação, a saber: (a) deve contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços, que é percebido pelos clientes da empresa em termos seja de preço, seja de qualidade, de disponibilidade ou, ainda, de seletividade; (b) deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos; e (c) deve ser de difícil imitação, o que manteria o diferencial da empresa por mais tempo no mercado (Ruas, Antonello & Boff, 2005, p. 43).

Segundo Behr, Corso, Ruas, Freitas, Matens e Eggers (2010), o conceito de competência é relevante para dar conta das demandas do mercado e para que as empresas adquiram vantagem competitiva. Pauvers e Schieb-Bienfait (2011, p. 133) definem

[...] como um verdadeiro conceito fronteiro, a competência organizacional que envolve o conjunto combinatório das competências coletivas intragrupos e intergrupos, resulta da combinação coordenada de um conjunto de competências presentes individualmente e coletivamente. Alguns autores empregam a expressão competência coletiva em vez de competências organizacionais.

Como desenvolver as competências organizacionais? A gestão empresarial pode ser considerada uma competência organizacional enquanto capacidade da organização que possibilita a implementação de estratégias com foco na eficiência?

Ruas (2009, p. 3) descreve

[...] um exemplo clássico desse processo apresentado em Prahalad & Hamel (1990), no qual é destacada a principal competência organizacional da Sony à época: a *capacidade de conceber e produzir produtos miniturizados*. Segundo o que se sabe da concorrência no setor eletroeletrônico doméstico, foi a capacidade de miniturização

que fez da Sony uma liderança importante neste segmento. E porque é essa uma “competência organizacional”? Porque a capacidade de inovação que gerou a “miniturização” de produtos, embora tenha sido “alavancada” na área de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia, dependeu também de outras participações importantes, como a da gestão financeira, por exemplo, a qual contribuiu com a análise de investimentos necessários a esse processo, análise de riscos e de viabilidade do empreendimento, curva de vida e preços do produto, etc. Esta CO também esteve vinculada à área de marketing a qual mapeou as possibilidades mercadológicas da inovação sob a forma de produto. O desenvolvimento da competência organizacional “capacidade de miniturizar” também dependeu da atuação da área de Recursos Humanos, como estimuladora da capacitação e motivação dos profissionais da área de P & D a fim de enfrentar esses desafios. Em síntese, cada área da empresa contribui de uma forma relativa para o desenvolvimento das competências organizacionais, segundo a aderência de sua atuação específica.

Hoje, é problemático competir individualmente, estando as empresas organizadas em arranjos nos quais se busca a eficiência coletiva, os dois tipos de aprendizagem e mudança estão intrinsecamente conectados: havendo aprendizagem e mudança nas dimensões intra-organizacionais, em geral isso vai acarretar mudanças nas dimensões interempresariais, e vice-versa. (Fleury & Fleury, 2011, p. 53).

A noção de competências apresenta muitas indefinições, que, certamente, dificultam sua utilização adequada por parte das empresas (Ruas, 2005, p. 36). A capacidade competitiva de uma empresa está estreitamente vinculada à estratégia escolhida pela empresa e à visibilidade das competências organizacionais.

É a construção de uma linha de reconstituição sobre a noção de competência organizacional que possibilitará a criação de novas definições alinhadas e em consonância com a estratégia e a vantagem competitiva.

### CAPÍTULO III: MÉTODO

Esta pesquisa tem cunho qualitativo e teórico com formato de ensaio, onde se expõem fontes em que se coletaram os dados e o ano de busca. Para a escolha dos periódicos, procurou-se tomar por base a lógica do trabalho de Brandão (2007). A fim de alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa em 15 periódicos das áreas de Administração e estratégia. As revistas pesquisadas foram as seguintes: **Revista de Administração Pública**, da Fundação Getúlio Vargas (FGV); **Revista de Administração de Empresas**, da FGV; **Revista de Administração**, da Universidade de São Paulo (USP); **Revista de Administração Contemporânea**; **Revista Estratégia Internacional**; **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. Buscaram-se também os Anais do Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração (Enanpad), área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, e do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Foram escolhidos por serem veículo indexado, por estarem entre os mais qualificados periódicos, congressos e simpósios nacionais da área de Administração, de acordo com o critério de classificação de periódicos, anais e revistas (Qualis) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

O trabalho realizado teve como foco as seguintes categorias de análise: (a) os principais autores mencionados nos trabalhos e suas relevantes contribuições para área; (b) a noção de competências organizacionais e mapeamento, incluindo-se exemplos de empresas que utilizaram o mapeamento de competências organizacionais e as dificuldades encontradas. A seleção dos artigos realizou-se a partir da palavra-chave competência, refinando-se para competência organizacional, buscando-se dentre outros inclusive os autores mais representativos por suas pesquisas sobre o tema no Brasil (Brandão; Brandão & Guimarães; Carbone; Dutra; Fleury & Fleury; Ruas).

No todo pesquisado, poucos artigos efetivamente atendiam o requisito de tratar do conceito competências organizacionais, em seu estudo e corpo, para contextos empresarias, profissionais, mapeamento de competências, relações entre estratégia e



competência, aprendizagem organizacional e outros aspectos sobre os quais se discorre a seguir.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADO E DISCUSSÃO**

O propósito da busca e da revisão dos artigos visitados foi identificar, nos principais autores mencionados, suas contribuições quanto à noção de competências organizacionais, bem como de seus elementos constitutivos, mapeamento de competências organizacionais e dificuldades na adoção e na absorção pela empresa de um modelo baseado na identificação das mesmas.

Os principais autores brasileiros referenciados nos trabalhos revisados são: Bitencour (2004), Brandão, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone e Almada (2008), Dutra (2009), Fleury e Fleury (2001; 2004; 2011) e Ruas (2005; 2009). Entre os autores internacionais mais citados nos artigos pesquisados, na fundamentação teórica com enfoque na teoria dos recursos e vantagem competitiva, referente a competências organizacionais, coletivas, funcionais, estão: Barney (2001), Penrose (2006), Prahalad (1997), Porter (1989) e Zarifian (2001).

A seguir, descrevem-se as principais contribuições dos artigos revisados.

Brandão e Guimarães (2001) indagam até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas ou são partes interdependentes de um mesmo constructo. Propõem uma nova abordagem conceitual para dar conta dessa interdependência. Enfatizam que a gestão de competências é uma tecnologia derivada da Resource-Based Management Theory. Nessa teoria, os atributos ou recursos determinam o desempenho da organização frente à concorrência, gerando vantagem competitiva. Os autores fizeram uma significativa revisão da literatura referente aos conceitos que embasam esse modelo de gestão de pessoas e concluem que, mais do que tecnologias independentes, a gestão por competências e a gestão de desempenho são complementares para o desempenho da organização. Desse modo, classificam as competências de duas formas, a saber: humanas, relativas ao indivíduo, e à equipe, referentes àquelas que dizem respeito à organização como um todo.

Bruno-Faria e Brandão (2003) elaboram um instrumento para o levantamento das competências profissionais relevantes para profissionais de uma empresa de treinamento e desenvolvimento (T&D) pública do Distrito Federal. Relatam a aplicação de um questionário, do qual não foi possível a validação estatísticas por o número de servidores da instituição ser insuficiente para a realização do procedimento. Os resultados indicaram as competências necessárias ao desempenho, bem como a existência, na percepção dos próprios servidores, de lacunas de competências profissionais. Nessa pesquisa, foram mapeadas, inicialmente, as competências organizacionais (competências necessárias ao cumprimento do seu papel institucional), importantes para a consecução dos objetivos da instituição. Expõem a pesquisa documental, portarias e decretos, a análise do planejamento estratégico realizada com esse objetivo e 10 entrevistas com diretores e chefes de gabinete, subsecretários e assessores. Como resultado, obtêm as seguintes competências organizacionais: valorização do servidor público; excelência na prestação de serviços; gestão moderna, ágil e eficaz; e normatização e integração das ações administrativas.

Barbosa (2003) efetua um levantamento referente à gestão por competências nos setores da indústria do Estado de Minas Gerais: de telecomunicações, agroalimentar, siderúrgica, mecânica, de mineração, automobilística, atacadista e alimentícia. Apenas a siderúrgica, a mecânica e a de mineração apresentam, segundo as características descritas do modelo de competências, menção às competências organizacionais ou alinhadas à estratégia da empresa. A constatação é que a gestão por competências foi efetivada com base em conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas para mapeamento das competências individuais, como ferramenta que as tornem competitivas. O autor evidencia que a gestão por competências tem lugar de destaque no contexto das novas estratégias gerenciais.

Bitencourt (2004) faz um estudo comparativo de seis empresas onde a ênfase é colocada na formação gerencial e enfatiza que, por isso, os conceitos referentes às competências organizacionais ou essenciais não serão evidenciados. “[...] as práticas de aprendizagem organizacional encontram-se em fase inicial, e precisam ser amadurecidas e sistematizadas para gerarem resultados nas organizações.” (Bitencourt, 2004, p. 64).

Fleury e Fleury (2004) tratam da relação entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva nas empresas e das implicações dessa inter-relação — estratégia e competências com ênfase para as práticas de gestão de pessoas. Avançam na discussão conceitual acerca das competências essenciais, organizacionais e individuais, estabelecendo conexão com a estratégia da organização. No âmbito organizacional, a discussão sobre competências remete à reflexão acerca da concepção e do alinhamento de estratégias e modelos de gestão ajustados à obtenção de diferenciais competitivos. Afirmam que a competitividade de uma organização “[...] seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta” (Fleury & Fleury, 2004, p. 46). O destaque, nesse artigo, é a constatação da dificuldade que as empresas têm na prática de alinhar competências e estratégia. O caso apresentado foi da indústria de telecomunicações no Brasil, onde as dificuldades para a implantação da gestão por competências foram “severas”, dada a velocidade das mudanças vividas por esse setor.

Munck, Souza, Castro e Zagui (2011) enfocam as etapas e os desafios dos processos de validação dos modelos por competências. Para os autores, gerenciar por competências pode significar uma mudança efetiva na cultura da organização. Colocam em evidência que, no contexto brasileiro e nas pesquisadas (sete), prevalece o modelo conceitual para mapeamento de competências sistematizado por Dutra (2009), que articula conceitos como entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional.

Salientam que grande parte das empresas que compuseram sua pesquisa faz uso de competências universais e específicas em seus mapeamentos, com exceção de uma empresa de serviços com mais de 500 funcionários, que dá relevância às competências que os autores denominam de universais. Enfatizam que

[...] a empresa E2 mapeou apenas as competências essenciais e que a empresa E7 considera que seu modelo abrange não apenas a busca pela realização eficaz de uma tarefa, mas a combinação de habilidades, conhecimentos e atributos pessoais, observáveis e mensuráveis, que induzem à melhoria do desempenho do empregado e ao sucesso da organização” (Munck et al., 2011, p.116).

Os autores apontam as dificuldades quanto à validade dos mapeamentos referentes ao conteúdo e dos significados das competências mapeadas.

Em outras palavras, o sistema foi estabelecido e tomado como válido sem as devidas verificações, no momento da implantação e posteriormente, sobre a existência de parâmetros obsoletos, de documentação sobre divergências ou debilidades do processo adotado para a medição. Isso compromete a credibilidade do modelo. (Munck et al., 2011, p. 116).

Lima, Barbosa, Baeta e Giroletti (2012) referem-se à conversão dos recursos em valor agregado para a empresa e para o indivíduo. Abordam a influência do perfil da mão de obra na construção de competências individuais e coletivas em empresas do setor têxtil.

O ponto central dessas abordagens refere-se à conversão dos recursos em valor para a organização e para o indivíduo. A trajetória do tema iniciou-se a partir de discussões sobre a influência de traços comportamentais e atingiu, nas abordagens mais recentes, uma visão ampliada dos fatores que afetam a construção de competências no espaço produtivo. Tal ampliação permitiu considerar aspectos organizacionais de natureza política e relacional com base em contribuições advindas de distintos campos do saber. Dentro desta ótica, o artigo discute a influência do perfil de mão de obra na construção de competências individuais e coletivas em organizações do complexo têxtil. (Lima et al., 2012, p. 228).

Vieira e Filenga (2010) tratam do tema competência com enfoque na gestão de competências e na competência individual. Enfatizam que a maior parte dos trabalhos, quando fizeram a revisão da literatura sobre competências, apresenta relação direta com o estudo das competências na dimensão individual e que a noção de competência organizacional evoluiu a partir da visão baseada em recursos. Assim, as organizações procuram alinhar mercados, estratégias e competências. O conceito de competência organizacional tem sido amplamente pesquisado no campo da Administração, e, citando Ruas (2009, p. 5), esse conceito de “*core competence*” (Prahalad, 1997) passou a “[...] constituir principal referência da noção de competência no âmbito organizacional”.

Behr et al. (2010) identificam as características das competências organizacionais com a estratégia. Realizaram o mapeamento em uma empresa de “software” e utilizaram o conceito de competências funcionais, considerando-as necessárias para que as principais funções da organização possam se desenvolver e efetivar suas metas. Têm como foco levantar as principais competências individuais ou profissionais necessárias a cada área, em relação às competências funcionais. Para tal, enfatizam os autores que, além da entrevista com gestores, também utilizaram os fatores críticos de sucesso e pontos fortes, no sentido de esclarecer o conteúdo das entrevistas ou, melhor, o que era dito pelos gestores.

A gestão de competências pode ser visualizada como um modelo gerencial derivado da “teoria da Gestão baseada no Recursos” (resource-Based management Theory), a qual sustenta que determinados atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência. A teoria da Gestão Baseada nos Recursos sugere, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para conferir vantagem competitiva. A gestão de competências surge, então, como uma aplicação ou derivação dessa teoria, ou seja, como um mecanismo para promover a gestão estratégica de recursos humanos e, por conseguinte, gerar diferencial competitivo para a organização. (Brandão, 1999, p. 32).

A teoria dos recursos embasa o conceito de competências organizacionais, nos trabalhos de Bruno-Faria e Brandão (2003), Fernandes, Fleury e Mills (2006), Fleury e Fleury (2004) e Vasconcelos e Cyrino (2000). Não se encontra, nos artigos pesquisados, como gerar vantagem competitiva criando novas competências organizacionais. Através da revisão da literatura de sua pesquisa, Silva Jr. (2007) demonstra que isso pode ocorrer a partir de um grupo de trabalho, onde várias empresas de diferentes setores da economia convergem esforços para a troca de experiências e desenvolvimento das competências organizacionais através de redes de aprendizado. Sua pesquisa concentrou-se em dois eixos: as competências organizacionais e as redes organizacionais com enfoque na gestão empresarial e nas redes de aprendizado.

As definições convergem para busca de melhores resultados no trabalho e para associação do conceito de competências organizacionais ou essenciais à estratégia da organização e a um grupo de comportamentos esperados. Percebe-se uma preocupação,

nos trabalhos pesquisados, em alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos da empresa, ou seja, tornar o setor de Recursos Humanos estratégico e também reconhecer como recursos os colaboradores com suas competências desenvolvidas, que, para gerar conhecimentos e inovações, necessita-se alinhar o potencial dos funcionários aos objetivos da empresa.

“Assim, o que se observa é que os conceitos de competência individual, competência coletiva e competência estratégica se associam a correntes teóricas e empíricas muito diferentes.” (Michaux, 2011, p. 2).

Percebe-se que há uma crescente busca nas pesquisas para cartografar as novas práticas de gestão alinhadas aos objetivos da organização, considerando a acirrada competitividade no mercado, como maneira de se instrumentalizar para gerar vantagem competitiva. Dessa forma, as competências organizacionais viriam ao encontro do anseio de criar vantagem competitiva no curto e no longo prazo. Uma vez identificadas, as competências poderão contribuir para a construção de vantagem competitiva e também para a definição das competências coletivas e individuais necessárias à consecução dos objetivos da empresa.

Compartilha-se da visão de Grimand (2011) de que há uma heterogeneidade de definições e conceitos acerca das competências organizacionais, coletivas, essenciais, estratégicas, funcionais, etc. O mapeamento é realizado com foco ainda nas competências individuais. “Se os avanços são consideráveis, é preciso admitir que a relação entre competências individuais, coletivas e estratégicas continua sendo uma ‘caixa preta’ que tais teorias se abstêm de abrir.” (Grimand, 2011, p. 23).

Parece haver necessidade de articular as várias dimensões do conceito de competências organizacionais, demonstrar mais as conexões com as competências essenciais, coletivas, funcionais e profissionais. É destaque a ênfase nas práticas de gestão como estímulo ao desenvolvimento de competências organizacionais, quando se observa a relação, nos artigos pesquisados, entre competência, estratégia e desempenho.

## **CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo é contribuir para a compreensão do que são competências organizacionais. Esse levantamento abrangeu desde a origem do conceito, a sua aplicabilidade e as inter-relações de organização e indivíduo. Vislumbraram-se, através desse resgate, as práticas de gestão de pessoas baseadas em competências, cujo foco tem sido as competências individuais, relegando a um segundo plano as competências organizacionais ou coletivas, quando se trata de mapear, recrutar e selecionar.

A visibilidade e a formação das competências organizacionais, neste texto, apontam a direção, quando a empresa investe no mapeamento, buscando a definição e a articulação das competências coletivas, gerenciais e individuais, agregando valor econômico e social aos indivíduos, investindo no desenvolvimento e na formação de competências, retendo talentos e potencializando o diferencial competitivo e a manutenção da organização frente à concorrência e ao mercado. O epicentro do debate desse tema parece estar na necessidade de uma definição mais articulada do conceito e de suas complexidades, sua aplicação tem sido considerada complexa, conforme Dias et al. (2008). Observa-se uma heterogeneidade de campos do saber envolvidos nessa construção, a saber: economia, estratégia, gestão de pessoas, e administração.

Embora Brandão (2012, p. 10) evidencie que a definição de uma estratégia organizacional é pré-requisito para gerenciar pessoas com base em competências, não se observam, nos artigos, tais lógica e direção. Além disso, as pesquisas convergem para um ponto importante: expressam as dificuldades das organizações em alinhar sua prática de gestão por competências à definição e ao mapeamento das competências organizacionais e da estratégia. Por outro lado, evidencia-se que a teoria dos recursos, de onde deriva o conceito de vantagem competitiva, permeia grande parte dos conceitos que definem competências organizacionais nos artigos revisados. Embora os artigos demonstrem que houve avanço na direção dos princípios que sustentam os conceitos referentes às competências organizacionais, não é possível ainda perceber com clareza como ocorre a conexão entre as instâncias estratégia e competências organizacionais.



É a clareza de onde se quer chegar que determina o que a empresa quer alcançar, e, uma vez tendo a estratégia organizacional, é possível realizar o mapeamento das competências da organização e dos empregados. Determinar a origem das competências coletivas aprimora os processos de gestão da empresa, gerando vantagem competitiva. Os artigos pesquisados demonstram uma falta de elo entre as competências organizacionais e as competências individuais. Serão necessários outros estudos e pesquisas, dada a complexidade do tema em questão, para se avançar na direção de maiores consistência conceitual e sistematização da metodologia no mapeamento de competências, para que seja mais articulado e potente para atender às demandas de crescimento e geração de vantagem competitiva das organizações.

## REFERÊNCIAS

- Barbosa, A. C. Q. (2003). Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 38 (4), 285-297, São Paulo, out./nov./dez.
- Barney, J. B. (2006). Firm resources and sustained competitive advantage. In Carbone, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (pp. 99-120). (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Behr, A. et al. (2010). Mapeamento de competências na pequena empresa de software: O caso da ABC Ltda. *Revista e Projetos — GEP*, 1 (1), 140-170, São Paulo, jan./jun.
- Becker, G. V. (2004). *Trajetórias de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem*. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.
- Bitencourt, C. (Org.). (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais*. (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), 58-69, jan./mar.
- Brandão, H. P. (2007). Competências no trabalho: Uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*, 12 (2), 149-158.
- Brandão, H. P. (1999). *Gestão baseada nas competências: Um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: Método, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas — RAE*. 41 (1), 8-15, jan.-mar.

Brandão, H. P. et al. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública — RAP*, 42(5), 875-898.

Bruno-Faria, M. de F. & Brandão, H. P. (2003). Gestão de competências: Identificação de competências relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (3), Curitiba, jul./set.

Carbone, P. P. et al. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Dias, G. B. et al. (2008). Revisitando a noção de competência na produção científica em Administração: Avanços e limite. In Dutra, J. S., Fleury, M. T. L. & Ruas, R. *Competências: Conceitos, métodos e experiências* (pp. 9-30). São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2009). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. (1ª ed.). São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. et al. (Org.) (2008). *Competências: Conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.

Fernandes, B. H. R. et al. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração Empresarial — RAE*, 46 (4).

Fernandes, B. H. R. & Hipólito, J. A. M. (2008). Dimensão da avaliação de pessoas e o conceito de competências. In Dutra, J. S., Fleury, M. T. L. & Ruas, R. *Competências: Conceitos, métodos e experiências* (pp. 151-170). São Paulo: Atlas.

Figueiredo, P. (2003). *Aprendizagem, tecnologia e performance competitiva*. Rio de Janeiro: FGV.

Fitz-Enz, J. (2001). *Retorno do investimento em capital humano: Medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários*. São Paulo: Makron Books.

Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), jan./mar.

Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2011). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Edição especial 2001, 183-196.

Grimand, A. (2011). Das competências individuais às competências estratégicas: Uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In Retour, Didier et al. *Competências coletivas: No limiar da estratégia* (pp. 23-44). (Tradução de Sandra Loguércio). Porto Alegre: Bookman.

Hamel, G. & Prahalad C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã; tradução de outras palavras*. Rio de Janeiro: Campus.

Hipólito, J. A. M. (2006). *Administração salarial: A remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas.

Hobsbawm, E. (1995). *Era dos extremos: O breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras.

Lima, R. J. et al. (2012). Estratégia de construção de competências no complexo têxtil: Estudo sobre a influência de aspectos identitários e culturais. *Revista Ibero-Americana de Estratégia — RIAE*, 11 (2), 225-256, São Paulo, maio/ago.

Michaux, V. (2011). Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: Esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In Retour, D. et al. *Competências coletivas: No limiar da estratégia* (pp. 1-21). (Tradução de Sandra Loguércio). Porto Alegre: Bookmann.

Mills et al. (2002). *Competin trough competences*. Cambridge: Cambridge University Press.

Munck, L. (2011). Gestão de pessoas por competências: Análise de repercussões dez anos pós-implantação. *Revista de Administração Mackenzie — RAM*, 12 (1), 4-52.

Munck, L. et al. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *Revista de Administração*, 46 (2), 107-121, São Paulo, abr./maio/jun.2011

Pauvers, B. C. & Schieb-Bienfait, N. (2011). Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: Um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In Retour, D. et al. *Competências coletivas: No limiar da estratégia* (pp. 129-172).(Tradução de Sandra Loguércio). Porto Alegre: Bookmann.

Penrose, E. (2006). The theory of the growth of the firm. In Carbone, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Prahalad C. K. (1997). Competência essencial. *HSM Management*, 1 (1), 7-11.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *O futuro da competição: Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. (Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro: Elsevier.

Retour, D. et al. (2011). *Competências coletivas: No limiar da estratégia*. (Tradução de Sandra Loguércio). Porto Alegre: Bookmann.

Ruas, R. (2013). *Gestão por competências: Competências estratégicas empresarias*. Workshop Marketing Avançado da ADVB-RS, 3-24/04/2013. (Apostila).

Ruas, R. (2005). *Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações*. In Ruas, R. et al. *Aprendizagem organizacional e competências* (pp. 34-54). Porto Alegre: Bookman.

Ruas, R. L. (2009). *Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competências nas empresas*. Parte 1: Competências organizacionais. Texto elaborado para uso básico, não publicado.

Ruas, R. L. et al. (Org.) (2005). *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. São Paulo: Artmed/Bookman.

Silva Júnior, A. B. da (2007). *A empresa em rede: Desenvolvendo competências organizacionais*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas — RAE*, 40 (4), 20-37, São Paulo, out./dez.

Vieira, A. M. & Filenga, D. (2010). *Gestão por competências: Mérito à qualificação ou opção estratégica para gestão de pessoas?* VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia — SEGeT, Rezende, Rio de Janeiro.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. (Tradução de Maria Helena C. V. Tryçinski). São Paulo: Atlas.