

A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS INTEGRADA À DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA E À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: UM ESTUDO TEÓRICO

Cristina Lourenço Ubeda (EESC/USP)

crisubeda@yahoo.com.br

Fernando César Almada Santos (EESC/USP)

almada@sc.usp.br



A gestão de competências utiliza uma estrutura de competências individuais para integrar os objetivos estratégicos de uma empresa com seus processos-chave de gestão de recursos humanos, inclusive a avaliação do desempenho humano. De posse das competências humanas individuais necessárias para cada operação, a empresa pode identificar potenciais inovadores e gerenciar conhecimento em sistemas produtivos. O objetivo principal deste artigo é apresentar a gestão de competências como um elo entre a definição estratégica e avaliação de desempenho humano. Destacam-se fundamentos e principais autores da gestão de competências, a fim de apontar os principais relacionamentos entre estratégia, competência, gestão e desempenho humano. Como contribuição apresenta-se uma proposta de integração, a fim de ampliar a compreensão e a discussão dos principais aspectos da gestão de competências.

Palavras-chaves: gestão de competências, estratégia, competências, avaliação de desempenho e desempenho humano.

1. Introdução

Os modelos de gestão de competência têm sido amplamente usados para alinhar capacidades individuais com as competências essenciais da empresa. Uma estrutura de competências é tipicamente vista como um elo entre o desenvolvimento de pessoas com a estratégia empresarial. A gestão de competências utiliza a estrutura de competências para alinhar os objetivos estratégicos de uma empresa com seus processos-chave de gestão de pessoas (LE DEIST; WINTERTON, 2005).

Essa manifestação dos modelos de gestão de competência apóia-se no rápido desenvolvimento das tecnologias de informação por gerarem ocasiões de aumento em generalidade, formalização e socialização dos conhecimentos e experiências. A competência se manifesta sempre em relação a algo, muito mais em relação a uma situação do que a um emprego pré-definido (ZARIFIAN, 2003).

As mudanças tecnológicas ressaltam o desenvolvimento de competências organizacionais e humanas para a gestão do conhecimento em sistemas produtivos e o sucesso das empresas (DREJER; RIIS, 1999). O principal objetivo do desenvolvimento de competências é possibilitar que as pessoas desenvolvam atributos importantes, tais como habilidades e conhecimentos (SANDBERG, 2000).

Neste sentido, o presente artigo propõe-se a apresentar um estudo teórico sobre a hierarquia das competências e as práticas de gestão empresarial; e contribuir para evolução da área de gestão do conhecimento em sistemas produtivos, uma vez que este artigo destaca fundamentos e principais autores da gestão de competências, a fim de apontar os principais relacionamentos entre estratégia, competência, desempenho e práticas de gestão de pessoas.

2. Fundamentos da Competência

A questão competência é analisada sob duas perspectivas: uma ligada à estratégia de negócios - a competência organizacional ou essencial; e outra, ligada aos indivíduos que trabalham nas empresas - a competência humana ou individual.

Os estudos da competência fundamentam-se em pontos centrais da visão baseada em recursos, conhecida como VBR, e popularizaram-se com idéias de competências essenciais de Hamel e Prahalad, a partir de 1990 (JAVIDAN, 1998; WERNERFELT, 1995).

As abordagens de Wernerfelt (1984) e de Hamel e Prahalad (1995) estão relacionadas com a sustentação e com o desenvolvimento das capacidades internas das empresas, ou seja, à visão de dentro para fora; em oposição ao posicionamento ambiental e à visão de Porter (1985; 1980), de fora para dentro (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

De acordo com a VBR, uma análise detalhada de recursos, capacidades e competências, resultará num melhor entendimento das fontes de vantagem competitiva da empresa. Tal entendimento pode levar a uma melhor análise conjunta entre oportunidades externas e forças internas da empresa, porque uma vez que a empresa conhece suas áreas fortes, é possível pesquisar o ambiente externo para identificar possíveis caminhos de explorar suas potencialidades (JAVIDAN, 1998).

A VBR propõe uma nova abordagem complementar para o planejamento estratégico, começando pela análise interna da empresa, antes da análise externa. Enfatiza os fluxos de recursos através das interações ambientais, concentrando-se nos recursos críticos e escassos

(SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002, TERHAAG, et al., 1996; BARNEY, 1991).

Para tanto, existem várias classificações de recursos importantes usados em sistemas de produção para a empresa manter sua posição de mercado. Barney (1991), Schroeder, Bates e Junttila (2002) e Mills et al. (2002) discutem o tema a partir de óticas complementares (Quadro 1).

A U T O R E S	BARNEY (1991, p.120) Categoria de recursos da empresa	SCHROEDER et. al (2002, p.107-109) Categoria de recursos e capacidades da empresa	MILLS et. al (2002, p.20-21) Categoria de recursos componentes da competência organizacional
R E C U R S O S	Recursos físicos	Patentes e equipamentos	Tangíveis
			Procedimentos e sistemas
	Recursos de capital humano	Aprendizagem interna	Conhecimentos, habilidades e experiências
			Valores e cultura
			Mudança organizacional
	Recursos de capital organizacional	Aprendizagem Externa	<i>Network</i> (redes de relacionamento)

QUADRO 1 – Classificações de recursos importantes para a empresa
Fonte: o autor.

Barney (1991) pontua que nem todos os recursos da empresa são recursos estratégicos relevantes. A chave do sucesso está em criar condições específicas para identificar e usar tais recursos a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável ao implementar uma estratégia de valor sem que seus concorrentes ou competidores potenciais a implementem simultaneamente e nem sejam capazes de copiá-la.

Sendo assim, o gerenciamento de recursos humanos apresenta-se como um diferencial estratégico para as empresas, por lidar com pessoas, valores, aprendizagem e competências individuais. Mais além, é possível destacar a gestão de competências humanas como um elo entre estratégias empresariais e desempenho humano.

3. A gestão de competências

A gestão de competências é uma prática que busca integrar conhecimento acumulado com a prática dos processos de trabalho ao longo do tempo. Mostrando-se um modelo dinâmico importante para ser integrado às estratégias empresariais.

O processo de gestão das competências individuais é cíclico. De acordo com as exigências do ambiente e com a estratégia competitiva adotada, a empresa sustenta suas competências essenciais para canalizar suas energias no seu ponto diferencial, conseqüentemente, adotar políticas de gestão de recursos humanos que sustentem a identificação e gerenciamento de suas competências individuais.

No Quadro 2 é possível destacar alguns dos principais estudos sobre competências e gestão de

recursos humanos e desempenho humano. O mesmo é dividido por assuntos principais, com a intenção de destacar a lacuna de estudo sobre o alinhamento entre a formulação de estratégias empresariais e monitoramento do desempenho humano.

Competências organizacionais	Leite; Porsse (2003), Fleury; Fleury (2003), Ubada (2003), King; Fowler; Zeithaml (2002), Mills et al. (2002), Zarifian (2001), Drejer; Riis (1999), Hamel; Prahalad (1995), Rumelt (1994), Leonard-Barton (1992), Stalk; Evans; Shulman (1992).
Competências organizacionais e estratégia	Javidan (1998), Mills et al. (1998), Baker et al. (1997), Heene; Sanchez (1997), Hagan (1996), Terhaag et al. (1996), Krough; Ross (1995), Long; Koch (1995).
Competência organizacional e governança	Nooteboom (2004), Sacomano Neto; Truzzi (2002), Williamson (1999), Winter (1998).
Abordagens estratégicas da gestão de recursos humanos	Schuler; Jackson (2005, 1995), Jayaram; Droge; Vickery (1999), Cooke (1999), Pfeffer (1998), Huselid; Jackson; Schuler (1997), Hayes e Wheelwright (1984).
Estratégia de negócios e competências individuais	Kaplan; Norton (2004), Fleury; Fleury (2004), Barbosa (2003), Fleury; Fleury (2000), Hagan (1996).
Competências individuais e instrumentos de gestão de recursos humanos	Le Deist ; Winterton (2005), Boog (2004), Dutra (2004), Le Boterf (2003), Mansfield (2003), Zarifian (2003, 2001), Moore; Cheng; Dainty (2002), Conde (2001), Hipólito (2001), Fleury; Fleury (2001), Santos (2001), Sandberg (2000), Sveiby (1998), McLagan (1997), Parry (1996), Dejours (1997), Lawler III (1995), Rowe (1995), Rumelt (1994), Woodruffe (1991).
Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências	Bitencourt (2004), Bruno-Faria; Brandão (2003), Leite; Porsse (2003), Ramos (2001), Drejer (2000a, 2000b), Drejer; Riis (1999), Houtzagers (1999), Levinthal; March (1993).
Competências e avaliação de desempenho	Ritter; Wilkinson; Johnston (2002), Moore; Cheng; Dainty (2002), Brandão; Guimarães (2001), Robotham (1996).
Avaliação de desempenho humano	Ubada; Santos (2007), Ubada; Santos (2002), Hipólito; Reis (2002), Reis (2000), Guimarães; Leitão; Lourenço (1999), Nader; Guimarães; Ramagem (1998), Guimarães; Nader; Ramagem (1998), Borman (1997).

QUADRO 2 – Principais assuntos e autores pesquisados

Fonte: o autor.

Muitos estudos apontam a inter-relação entre estratégia e competências na gestão de recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2004). No entanto, este artigo aponta especificamente a gestão de competências como um instrumento importante de identificação e monitoramento das competências humanas, capaz de influenciar a formulação estratégica e o desenvolvimento empresarial. Dessa forma, faz-se importante distinguir e explicar detalhadamente os conceitos de estratégia e de competência e, a integração entre estratégia empresarial e desempenho humano.

4. Hierarquia da Estratégia

Estratégia é um padrão, diz respeito tanto à organização como ao ambiente, isto é, busca consistência em comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Para Porter (1985, 1980), a estratégia é a criação de uma posição única e

valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

A administração estratégica, então, combina as condições de um mercado em constante transição com a estrutura competitiva dos recursos, capacidades e competências de uma empresa (as fontes dos insumos estratégicos) também em constante evolução (RODRIGUES JÚNIOR; CABRAL; SOARES, 2006).

Nesse sentido, possível constatar que na definição estratégica existe uma hierarquia (HAYES E WHEELWRIGHT, 1984), em primeiro lugar devem ser definidos a estratégia corporativa e os objetivos gerais de longo prazo da empresa, para que depois sejam definidas as estratégias de negócios e as estratégias funcionais, consecutivamente. A partir da definição hierárquica da estratégia é possível identificar competências e práticas de gestão das unidades de negócios em busca de vantagem competitiva.

A estratégia corporativa está relacionada com as práticas de longo prazo da empresa envolvendo ações predefinidas que direcionam a corporação no ambiente global, econômico, social e político em que está inserida (SLACK et al., 2002). Identifica o *portfólio* de negócios que a empresa opera ou que gostaria de operar, e o tipo de competências organizacionais que a empresa possui ou precisa desenvolver (JAVIDAN, 1998).

A estratégia da unidade de negócio orienta cada negócio da organização individualmente por definir como almejam competir em seus mercados (RODRIGUES JÚNIOR; CABRAL; SOARES, 2006). Visa formular uma posição competitiva favorável e sustentável em relação aos competidores.

A estratégia funcional é desenvolvida para alavancar as estratégias competitivas das unidades de negócios implementadas (produção, finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento, etc.). São os passos específicos que cada grupo funcional ajuda a realizar para o alcance da estratégia da unidade (JAVIDAN, 1998).

5. Hierarquia da Competência

Nas unidades de negócios, um processo pode usar uma variedade de competências, da mesma forma que uma única competência pode ser usada em mais de um processo; uma vez que, competências são desenvolvidas e expandidas pela aquisição de experiência e aprendizado durante a implementação de processos e o desenvolvimento de produtos (TERHAAG *et al.*, 1996).

As competências organizacionais estão arraigadas pelo conhecimento das pessoas, do trabalho das equipes, de estrutura e cultura organizacional. Estão ligadas com a dimensão tácita (implícita) da inovação. Quando se combina governança com a perspectiva de competência, é possível equilibrar durabilidade e exclusividade com flexibilidade das relações de trabalho (NOTEBOOM, 2004).

Percebe-se que o processo de identificação, consolidação e diversificação das competências organizacionais depende do esforço gerencial, das estratégias de produção e do desenvolvimento das competências individuais dos empregados.

A competência individual envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho através de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica num saber aprender constante. O indivíduo deve se mostrar apto a tomar iniciativa e a assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. A responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Não se trata mais

de executar ordens, mas de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação (UBEDA, 2003).

Os estudos mais recentes sobre competência individual (LE BOTERF, 2003; HIPÓLITO, 2001; SVEIBY, 1998), consideram resultados e experiências decorrentes da mobilização humana como atributos da competência individual, isto é, incorpora o valor adicionado pelo empregado ao negócio, conforme apontado no Quadro 3.

Na prática, a competência das pessoas manifesta-se na capacidade de julgar e tomar decisões, privilegiando a autonomia, a responsabilidade e o espírito de equipe e de cooperação frente aos comportamentos individualistas (ZARIFIAN, 2001).

AUTORES			
	SVEIBY (1998, p.42)	HIPÓLITO (2001, p.81)	LE BOTERF (2003, p.50)
A T R I B U T O S	HABILIDADE Saber fazer	HABILIDADES Saber como	FORMAÇÃO PROFISSIONAL O profissionalismo
	CONHECIMENTO EXPLÍCITO Informação	POTENCIALIDADES Conhecimentos	
	JULGAMENTOS DE VALOR Percepções	ATITUDES Querer fazer	BIOGRAFIA E SOCIALIZAÇÃO O sujeito
	EXPERIÊNCIA Sucessos e erros	PRODUÇÃO E ENTREGA Resultados	SITUAÇÃO PROFISSIONAL O contexto
	REDE SOCIAL Ambiente externo e Cultura organizacional		

QUADRO 3 – Os atributos da competência individual

Fonte: o autor.

Segundo Zarifian (2001, p.121), “não se obriga um indivíduo a ser competente”. A empresa pode somente criar condições favoráveis a seu desenvolvimento e validá-las. Nesse sentido, a motivação torna-se elemento chave para o desenvolvimento de competências. É preciso que o funcionário sinta-se útil e aceite assumir responsabilidades. O indivíduo ficará mais motivado à medida que pensar que a mobilização de suas competências concorre também para o desenvolvimento de seus projetos e perspectivas.

6. Competência e desempenho humano

Sob a perspectiva de que a competência é um conjunto de características marcantes de uma pessoa que garantem resultados efetivos e um melhor desempenho no trabalho (BOYATZIS, 1982), não é possível pensar o conceito de competência sem expor a lógica do desempenho humano, uma vez que a avaliação do desempenho norteia a formação de competências individuais de acordo com as necessidades do negócio (LAWLER III, 1995).

Um grande desafio na gestão de pessoas é definir o que é desempenho e a forma de mensurar a competência e entrega humana nas organizações. Uma vez que o desempenho representa “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio”

(DUTRA, 2004).

Esse conjunto de entregas e resultados permite uma perspectiva de avaliação de desempenho mais clara para a gestão de pessoas, pois permite uma melhor identificação de competências necessárias ao contexto de trabalho e também permite uma orientação mais efetiva do desenvolvimento humano e das recompensas.

A avaliação de desempenho possibilita identificar três dimensões diferentes do indivíduo que interagem entre si: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. A dimensão do desenvolvimento determina a expectativa da organização sobre seu desempenho; a dimensão do esforço de uma pessoa representa a qualidade de sua agregação para a empresa, depende do grau de motivação da pessoa e das condições ambientais favoráveis oferecidas pela empresa ou pelo mercado; e, a dimensão do comportamento pode ou não afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa, mas com certeza, afetará o ambiente organizacional e o desenvolvimento e o esforço de outras pessoas (DUTRA, 2004).

No entanto, Becker, Huselid e Ulrich (2001) constataam a incongruência entre o que é medido e o que é importante para o desenvolvimento da empresa. Os autores apontam que o “bom” sistema de avaliação de desempenho produz dois resultados:

- a) Melhora o processo decisório da área de pessoas, ajudando a concentrar o foco nos aspectos da organização que criam valor para a formulação estratégica;
- b) Proporciona uma melhor alocação de recursos, explicitando as relações causais entre investimentos em pessoas e ativo estratégico da empresa.

Moore, Cheng e Dainty (2002) discutem que para a avaliação de desempenho ser mais efetiva, esta deve ter o foco nas competências individuais. É preciso incluir como fator de análise os comportamentos e as atitudes dos profissionais, além da análise dos fatores relacionados às habilidades particulares do cargo em si e às metas organizacionais.

A avaliação de desempenho baseada em competências não pode ser pontual. As competências precisam ser avaliadas ao longo do tempo para verificar se são operacionalizadas de modo pertinente em atividades profissionais e para reforçar as responsabilidades do trabalho (BOTERF, 2003).

Uma estrutura de acompanhamento das competências correlaciona os seguintes elementos: as profissões - descrições de suas exigências e das competências requeridas; o indivíduo - identificação das competências que ele possui; a apreciação - determinação das variações entre as competências requeridas e as competências reais; e, a formação - decisão dos meios necessários ao desenvolvimento das competências (BOTERF, 2003).

O grande problema dos instrumentos de avaliação de desempenho é não focar o desenvolvimento de competências e sim o resultado econômico. Segundo Zarifian (2003) o empregado (classificado pelo autor como assalariado-empresário) não vende a disponibilidade do seu trabalho em troca do salário, ele vende o resultado que essa competência produz e ele garante. O desempenho econômico se gerencia no cotidiano, de forma coletiva e por fatores diferentes dos da gestão de competência.

A empresa, ao gerenciar competências individuais, pode alavancar seu resultado econômico porque incentiva o uso de conhecimento acumulado nos processos de trabalho para inovar em produtos e, conseqüentemente, atender as expectativas do mercado consumidor.

7. Integrando estratégia, competências e desempenho humano

A gestão de competências individuais é uma prática que busca integrar conhecimento acumulado com a prática dos processos de trabalho ao longo do tempo. Mostrando-se um modelo dinâmico importante capaz de integrar as estratégias empresariais com o gerenciamento do desempenho humano.

Buscando evitar incongruências apontadas por Becker, Huselid e Ulrich (2001) é preciso haver um alinhamento entre o que é medido, o que realmente é importante ser medido e a razão de ser medido. Tal alinhamento só é possível quando a empresa define claramente suas competências e forma de atuação no mercado, porque assim, pode também delimitar os fatores humanos importantes para serem gerenciados, conforme apontado na Figura 1.

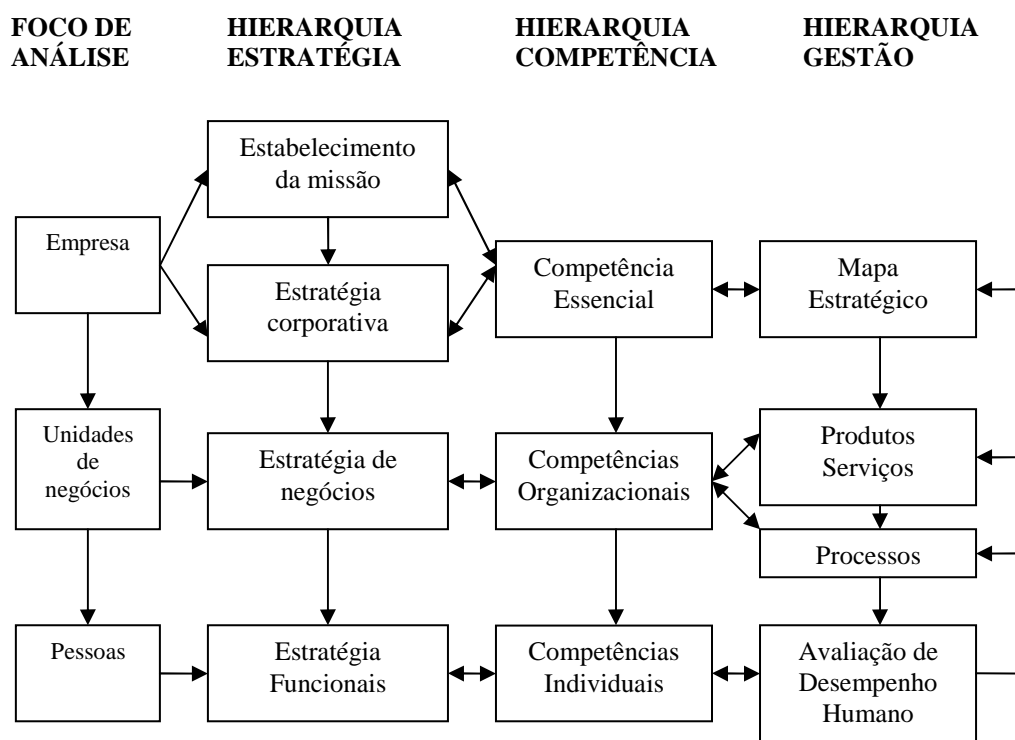


FIGURA 1 – A integração entre estratégia, competência e desempenho humano

Fonte: o autor.

Kaplan e Norton (1997) focam e alinham recursos importantes em torno da estratégia da empresa, propondo comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas para melhorar o *feedback* de resultados e o aprendizado estratégico a partir de 4 perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Uma vez formulada a missão e a estratégia corporativa, a empresa tem condições de definir suas competências organizacionais para definição de processos, produtos e serviços. Definidos os processos, é possível identificar quais as competências individuais necessárias ao alcance dos objetivos propostos e à capacidade de desenvolvimento e inovação da

empresa. Tal identificação e monitoramento das competências individuais podem ser feitos pela avaliação de desempenho humano, instrumento de gestão utilizado pelos sistemas de recursos humanos.

Assim, a gestão de competências individuais influencia o abastecimento de informações para outros sistemas e processos de trabalho da empresa. Primeiramente, a empresa deve estabelecer qual a sua estratégia e quais as suas competências organizacionais e, em seguida, definir suas especificações do produto ou serviço oferecido e as perspectivas de competências individuais necessárias a cada atividade específica, para, então, planejar e executar a avaliação de desempenho.

Através do *feedback* dos resultados e dos dados da avaliação de competências humanas, os gerentes e os empregados podem identificar quais as competências individuais necessárias às atividades desenvolvidas, e quais os requisitos de desenvolvimento profissional para a melhoria dos processos.

A identificação de competências individuais deve utilizar o mapa estratégico corporativo como referência para identificar as funções estratégicas, definir o perfil de competências, avaliar a prontidão estratégica dessas competências e, finalmente, elaborar um programa de desenvolvimento de recursos humanos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Nesse sentido, é possível destacar que os sistemas de avaliação de desempenho têm evoluído para atender as expectativas de gestão das empresas (MÁSIH, 2005; MOORE; CHENG; DAINITY, 2002; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). As abordagens tradicionais de avaliação de desempenho somente comparam os resultados alcançados com os esperados, com o objetivo de corrigir possíveis desvios nos processos que influenciam os resultados; enquanto que, as abordagens por competências integram a avaliação do desempenho com um processo maior de gerenciamento de pessoas, a fim de rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, corrigindo desvios para dar sustentabilidade às competências da organização (UBEDA; SANTOS, 2002).

Cada vez mais os sistemas de avaliação de desempenho preocupam-se em (1) identificar as competências de seus funcionários para direcionar o desenvolvimento de processos de trabalho; (2) desenvolver comportamentos de liderança e de trabalho em equipe; (3) usar avaliação 360 graus com múltiplas fontes de *feedbacks* estruturados de superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders* (REIS, 2000; BORMAN, 1997); e, (4) integrar-se com sistemas de gestão estratégica como o *BSC- Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2004).

8. Considerações Finais

Na gestão de competências, o contexto de trabalho e as situações de aprendizagem propiciam o desenvolvimento de competências das pessoas, agregando valor não só ao indivíduo, mas também para a organização (FLEURY; FLEURY, 2001). Mudanças relativas ao estilo gerencial das atividades de recrutamento, assessoria, avaliação de desempenho do empregado, gestão de carreiras, sistemas de pagamento e práticas motivacionais podem facilitar ou dificultar a competência que é mantida ou desenvolvida na empresa (SANDBERG, 2000).

A identificação de competências individuais reforça o papel da avaliação de desempenho para monitorar os fatores humanos desenvolvidos nos processos de trabalho importantes para o alcance dos objetivos organizacionais. Este artigo preocupa-se justamente em clarificar os conceitos aplicáveis e suas relações hierárquicas, com o intuito de reforçar a necessidade de

alinhamento das estratégias organizacionais com as práticas de avaliação de desempenho individual.

Vale ainda ressaltar que faz-se necessário mais estudos empíricos sobre a integração de estratégias empresariais, desempenho individual e gestão de competências. Mais especificamente, sobre indicadores de desempenho humanos adotados pelas empresas e sobre tipologia de competências individuais.

Referências

- ABDEL-AAL, R.E. & AL-GARNI, Z.** *Forecasting Monthly Electric Energy Consumption in eastern Saudi Arabia using Univariate Time-Series Analysis*. Energy Vol. 22, n.11, p.1059-1069, 1997.
- BAKER, J.C.; MAPES, J.; NEW, C.C.; SZWEJCZEWSKI, M.** A hierarchical model of business competence. *Integrated Manufacturing Systems*, v.8, n.5, p.265-272, 1997.
- BARBOSA, A.C.Q.** Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, v.38, n.4, p.285-297, 2003.
- BARNEY, J. B.** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p. 99-120, 1991
- BECKER, B. E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D.** *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”*: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BITENCOURT, C.C.** A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional, *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.1, p. 58-69, 2004.
- BOOG, G. G.** *O desafio da competência: como sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e preparar-se para o futuro*, São Paulo: Best Seller, 2004.
- BORMAN, W.C.** 360 Ratings: an analysis of assumption and research agenda for evaluating their validity. *Human Resource Management Review*, v.7, n.3, p. 299-315, 1997.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.** Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.1, p.8-15, 2001.
- BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H.P.** Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n.3, p.35-56, jul./set., 2003.
- CONDE, L.P.** *Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação*. 171p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001.
- COOKE, R.** Human resources strategies for business success. In: ARMSTRONG, M. (Editor). *Strategies for human resource management: a total business approach*. London: Kogan Page, 1994.
- DEJOURS, C.** *O fator humano*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DREJER, A.** Organizational learning and competence development. *The learning organization*, v.7, n.4, p. 206-220, 2000(a).
- _____. How can we define and understand competencies and their development?, *Technovation*, v.21, n.3, p.135-146, 2000(b).
- DREJER, A.; RIIS, J.O.** Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated, *Technovation*, v.19, n.10, p.631-644, 1999.
- DUTRA, J.S.** *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L.** Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.1, p.44-57, 2004.

_____. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão e Produção*, São Paulo, v.10, n.2, p.129-144, ago, 2003.

_____. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p.183-196, 2001.

_____. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

GUIMARÃES, T. A.; LEITÃO, J.S.S.; LOURENÇO, R.L.R. Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 83-94, jul./set., 1999.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v.32, n.6, p. 43-61, 2002.

HAGAN, C.M. The core competence organization: implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, v.6, n.2, p.147-164, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley, 1984.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. Competence-based strategic management. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

HIPÓLITO, J.A.M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J.S. (Coord.) *Gestão por competências*. São Paulo: Gente. p.71-94, 2001.

HIPÓLITO, J.A.M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: DUTRA, J.S. (Coord.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente. p.73-85, 2002.

HOUTZAGERS, G. Empowerment, using skills and competence management. *Participation & Empowerment*, v.7, n.2, p.27-32, 1999.

HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, v.40, n.1, p.171-188, fev., 1997.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? *Longe Range Planning*, vol. 31, n.1, p.60-71, 1998.

JAYARAM, J.; DROGE, C.; VICKERY, S.K. The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*. v.18, n.1, p. 1-20, 1999.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. *Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, v.42, n.1, p.36-49, 2002.

KROUGH, G.V.; ROSS J. A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personel Review*, v.24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LAWLER III, E.E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, v.15, p. 3-15, 1995.

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

LE DEIST, F.D., WINTERTON, J. What is competence?, *Human Resource Development International*, v.8, n.1, p. 27-46, 2005.

LEITE, J.B.D.; PORSE, M.C.S. Competição baseada em competencias e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 121-141, 2003.

LEONARD-BARTON. D. Core Capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product

development. *Strategic Management Journal*, vol. 13, n.3, p. 111-126, 1992.

LEVINTHAL, D.; MARCH, J. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol.17, p. 93-107, 1993.

LONG, C.; KOCH, M.V. Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*. v.24, n.1, Summer, 1995.

MÂISH, R.T. *Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do balanced scorecard*. Florianópolis, 2005, 172 p. Tese (Doutorado) –Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

MANSFIELD, B. Competence in transition. *Journal of European Industrial Training*, v.28, n. 2/3/4, p. 296-309, 2004.

McLAGAN, P. Competence models: great ideas revisited. *Training & Development*. v.50, n.1, p. 60-64, 1997.

MILLS, J.; NEELY, A.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M. The manufacturing strategy process: incorporating a learning perspective. *Integrated Manufacturing Systems*. v.9, n.3, p. 148-155, 1998.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. RICHARDS, H. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, D.R.; CHENG, M.; DAINITY, A.R.F. Competence, competency and competencies: performance assessment in organizations. *Work Study*, v.51, n.6, p.314-319, 2002.

NADER, R.M., GUIMARÃES, T.A. e RAMAGEM, S.P. *Da avaliação para a gestão do desempenho individual: a implantação de uma metodologia baseada no planejamento empresarial*, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 1998.

NOTEBOOM, B. Governance and competence: how can they be combined? *Cambridge Journal Economics*, vol. 28, n. 4, p. 505-525, 2004.

PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training and Development*. July, p.48-56, 1996.

PFEFFER, J. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, vol. 40, n.2, p.98-124, Winter,1998.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Pass, 1985.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Pass, 1980.

RAMOS, M. N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2001.

REIS, G.G. (2000). *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas.

RITTER, T.; WILKINSON, I.F.; JOHNSTON, W.J. Measuring network competence: some international evidence, *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.17, n.2/3, p.119-138, 2002.

ROBOTHAM, D.; JUBB R. Competence: measuring the unmeasurable. *Management Development Review*, v.9, n.5, p. 25-29, 1996.

RODRIGUES JÚNIOR, F.J.F.; CABRAL, A. C. A.; SOARES, R. T. *Alinhando Competências e Estratégias Organizacionais: Um Estudo no Setor de Telecomunicações*. In: Anais do 30º Encontro da ANPAD, Salvador – BA, Brasil, 23 a 27 de setembro de 2006.

ROWE, C. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*, v. 27, n. 11, p. 12-17, 1995.

RUMELT, R. In: HAMEL, G.; HEENE, A. *Competence-based competition*. New York: John Wiley, p. xv-xix, 1994.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O.M.S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. *Gestão e*

Produção. V. 9, n.1, p.32-44, abr., 2002.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, v.43, n.1, p.9-25, 2000.

SANTOS, F.C.A. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. A quarter-century review of human resource management in the U.S.: the growth in importance of the international perspective. *Management Review*, v.16, n.1, p. 1-25, 2005.

SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. Linking competitive strategies with human resource management, in Miner, J.B. and Crane, D.P. (Coords.), *Advances in the practice, theory and research of strategic human resource management*, Harper Collins, New York, 1995.

SLACK, N. et al. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2002.

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

TERHAAG, O.; DRESSE, S.; KÖLSCHIED, W.; NIEDER, A. *Model for transforming, identifying and optimizing core process (MOTION)*, 1996.

UBEDA, C.L.; SANTOS, F.C.A. Staff development and performance appraisal in a Brazilian research centre. *European Journal of Innovation Management*, v. 10, n.1, p.109-125, 2007.

UBEDA, C. L. *A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento*. São Carlos, 2003, 117 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2003.

UBEDA, C.L.; SANTOS, F.C.A. *Gestão de desempenho por competências como elemento viabilizador das estratégias de recursos humanos e de produção*. In: Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, Curitiba – PR, Brasil, 23 a 25 de outubro de 2002.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, p. 171-180, apr./jun., 1984.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, v.16, n.3, p. 171-174, 1995.

WILLIAMSON, O.E. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*. Dec, vol.20, n12, p.1087-1108, 1999.

WINTER, S. On coase, competence, and the corporation. *Journal of Law, Economics and Organization*, vol.4, spring, p.181-197, 1998.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. *Personnel Management*, v. 23, n.9, p.30-33, 1991.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003.

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