

Gestão de Competências nas Pequenas Empresas do APL de Bonés da cidade de Apucarana-PR: seu entendimento e práticas em confronto com as perspectivas teóricas

Márcio Pascoal Cassandre
mcassandre@hotmail.com
PPA-UEM/UJEL

João Otávio Montanha Endrici
jendrici@hotmail.com
PPA-UEM/UJEL

Resumo

O construto competência vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas devido à sua importância para a gestão de pessoas e, em consequência, para a performance das organizações, incluindo nas chamadas pequenas empresas. O presente trabalho, caracterizado como exploratório e descritivo, tem como finalidade analisar o entendimento dos gerentes/administradores atuantes no Arranjo Produtivo Local (APL) de bonés da cidade de Apucarana-PR em relação à gestão por competências. Neste intuito, além de uma revisão da literatura sobre o construto competência, foi realizada uma pesquisa de campo no APL citado. Os resultados obtidos explicitaram o conhecimento das vantagens da gestão baseada em competências por parte dos gerentes/administradores envolvidos no estudo, porém evidenciou-se que longe de ser compreendida como filosofia de negócios, a gestão por competências tem sido utilizada somente como ferramenta gerencial visando a resultados em curto prazo.

1- Introdução

As transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios, a globalização e a competitividade estão conduzindo as empresas a horizontalizar suas estruturas e substituir a gestão pela hierarquia por outras formas de gestão. Nesse cenário de transformação, a gestão de pessoas adquire um papel preponderante para as organizações, evidenciando o papel estratégico desta função. Os profissionais envolvidos com a gestão de pessoas terão que participar ativamente das definições estratégicas da organização, efetuando avaliações constantes das competências necessárias, atentos para que os talentos humanos da organização estejam preparados para agir em um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível. Mas, deveriam eles se aterem às fórmulas mirabolantes e prescritivas dadas em alguns manuais — ou ainda, indicados como imprescindíveis pelos chamados “gurus”, ou deveriam utilizar a gestão focada em competências como uma diretriz e fio condutor onde a organização estaria baseada?

A gestão por competências surge como uma opção eficiente para a gestão de pessoas, uma vez que a gestão de pessoas passa a ser realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados. Essa tecnologia de gestão é apresentada na literatura como uma catalisadora das energias da organização, à medida que alinha a gestão de recursos

humanos ao contexto e à estratégia e ajuda na harmonização de interesses, mas está longe de ser uma prática clara e de fácil aplicação para as organizações brasileiras. Fleury e Lacombe (2003) destacam que a revisão da literatura sobre gestão por competências aponta abordagens parciais e fragmentadas: alguns trabalhos tratam da competência individual e outros da competência organizacional.

O presente trabalho tem como objetivo analisar o entendimento dos gerentes/administradores atuantes no Arranjo Produtivo Local (APL) de bonés da cidade de Apucarana-PR em relação à gestão por competências. Para tanto, este estudo pretende estabelecer uma moldura analítica/reflexiva que possibilite: i. uma discussão sobre a gestão por competências, focando um breve histórico do construto e a produção nacional a esse respeito; ii. a evolução do entendimento das chamadas competências essenciais pela literatura disponível; iii. por conseguinte, a compreensão desta temática por parte dos gerentes/administradores atuantes no APL foco do estudo.

Quanto aos procedimentos metodológicos, o presente estudo é caracterizado como um estudo descritivo e exploratório, com perspectiva de tempo auferida através do corte transversal e aplicada por meio de um estudo de campo com coleta de dados primários em forma de questionários por adesão e pré-testados antecipadamente. A análise qualitativa fundamentou-se no âmbito organizacional em um universo de 141 empresas por meio de amostra intencional, obtida a partir do Censo (2006) — aplicado localmente por instituições pública e privada de interesse coletivo daquele APL (setor boneleiro da cidade de Apucarana). A utilização deste Censo como ponto de apoio nas discussões implica no reconhecimento deste como dado secundário. A análise dos dados, tanto primários como secundários, obedeceu ao rigor metodológico para que aspectos teóricos previamente levantados na revisão de literatura servissem como parâmetro para a reflexão no cotidiano das empresas, tais como: aspectos gerais da empresa, as competências essenciais e pessoais, a vantagem distintiva dos concorrentes, estratégia organizacional e vantagem competitiva e terceirização.

Visando a atingir o objetivo proposto, a estrutura deste trabalho está assim disposta: a primeira seção compreende esta introdução; a segunda seção traz as definições sobre gestão por competências e sua evolução histórica; a terceira seção aborda a temática competências essenciais, trazendo a perspectiva de autores que a reconhecem como habilidade distintiva na gestão de suas empresas e seus produtos; a pesquisa e os procedimentos metodológicos são demonstrados na quarta seção; a quinta seção evidencia os resultados encontrados e, por fim, as considerações finais são apresentadas na sexta seção.

2- Gestão por competências

Dentro da expressiva literatura sobre gestão por competências, não há nenhuma definição universalmente aceita do que seja competência. Para os principais autores, a lógica da competência vem acompanhando as transformações em curso na organização do trabalho, particularmente quando se trata do crescente uso dos trabalhos de grupo, das redes e das novas tecnologias de informação e comunicação (FLEURY, 2001; PRAHALAD e HAMEL, 1990; ROPÉ E TANGUY, 1997; STROOBANTZ, 1993; ZARIFIAN, 2001). No entanto, o termo competência vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas, devido à sua importância para a gestão de pessoas e, em consequência, para a performance das organizações.

Barato (1998) aponta duas linhas principais de discussão: a Escola Francesa, que trata da articulação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática, enfatizando a maneira como as escolas enriquecem o repertório de habilidades dos alunos; de outro lado, a Escola Britânica, que enfatiza competências por meio do mercado de trabalho e reforça fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenhos

almeçados pelas organizações produtivas, privilegiando os comportamentos observáveis. Ainda assim, ambas admitem competências como capacidade individual de articular saberes com vistas a atender às demandas de situações concretas do ambiente de trabalho. Por outro lado, Fleury (2006) afirma que as correntes americana, latino-americana, francesa e australiana constroem diferentes significados para a gestão de competências, permitindo leituras “parciais” do tema e abrindo uma lacuna para sua compreensão mais contextual e holística.

2.1. Breve histórico da temática competência

O conceito competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo: “Testing for Competence Rather than Intelligence” que, de certa forma, iniciou o debate sobre competências entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos (FLEURY e LACOMBE, 2003). Neste artigo, McClelland, por meio de uma revisão de outros estudos sobre o tema, demonstra que testes tradicionais de aptidão acadêmica e de conhecimento não eram capazes de prever o desempenho no trabalho e o sucesso na vida, principalmente por serem parciais. Tais descobertas levaram o autor a procurar métodos de pesquisa que pudessem identificar variáveis da competência, prever o desempenho no trabalho, além de serem menos parciais, uma vez que na vida real e nas situações de trabalho as coisas dificilmente acontecem como descritas nos testes (SPENCER e SPENCER, 1994).

Em 1981, Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um comportamento superior (SPENCER E SPENCER, 1994). Neste momento, competência estava estritamente relacionada a um desempenho superior.

Na perspectiva de McClelland e Boyatzis, o conceito de competência se resumia a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que levariam a um alto desempenho. Segundo Fleury e Lacombe (2003), esta abordagem considera a competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa, ficando assim ligada ao conceito de qualificação.

Para Ruas *et al* (2005), apesar de existir uma confusão entre os termos qualificação e competência, tais termos possuem origens distintas. A noção de qualificação é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria. Já a noção de competência trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria imprevisíveis. Assim, a noção de competência passa pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização.

Uma outra corrente de autores, que emerge da literatura francesa em meados dos anos 1990, tendo Zarafian e Le Boterf como seus principais representantes, ao abordarem o conceito competência, vão além do conceito de qualificação. Ao discutir a definição de competência, Zarifian (2003) destaca os seguintes elementos que se complementam:

- Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta;
- Competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transformam à medida que a diversidade das situações aumenta;
- Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Percebe-se, a partir das definições apresentadas por Zarifian (2003), que a gestão por competência vai muito além da qualificação, envolvendo iniciativa, situações diversas e até mesmo a mobilização de outros indivíduos para a solução de uma situação, que nem sempre pode ser prevista. Assim, a qualificação, antes suficiente para a resolução de uma situação que podia ser prevista, cede lugar à competência que será utilizada em uma situação profissional muitas vezes imprevisível, em virtude do ambiente organizacional se apresentar turbulento e complexo. Para Le Boterf (2003), neste novo ambiente, o profissional é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa, o que se torna cada vez mais imperativo na atualidade.

Segundo Le Boterf (2003), para administrar na complexidade é necessário a observação constante de seis fatores, que em conjunto proporcionarão ao profissional o desenvolvimento de suas competências: (1) saber agir com pertinência; (2) saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto; (3) saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; (4) saber transpor; (5) saber aprender e aprender a aprender; (6) saber envolver-se. Assim, mediante este ambiente complexo e dinâmico, Le Boterf (2003) coloca a competência como resultado da encruzilhada de três eixos: a biografia e socialização do indivíduo, sua formação educacional e sua experiência profissional. O autor destaca também que toda competência, para existir socialmente, supõe a intervenção do julgamento de terceiros. Assim, só se constata uma competência quando duas condições são alcançadas: o alcance do objetivo buscado e o reconhecimento desse alcance por terceiros.

Em uma outra linha de pensamento diferente da competência com foco generalista e que envolve tanto atitudes particulares do indivíduo mesclando posicionamentos coletivos, Zarafian (2003), Le Boterf (2003), Elliot Jaques (1990 e 1994), Spencer e Spencer (1994) estudaram o construto competência sob uma perspectiva individual, estando associada aos seguintes verbos e expressões: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, assumir responsabilidade, etc. Mas as competências também podem ser estudadas a partir de uma perspectiva organizacional. Assim, as organizações como uma entidade também podem apresentar competências, principalmente na busca da vantagem competitiva e de uma melhor performance no mercado.

A análise de Mills *et al* (2002) está voltada para os recursos e para as competências em um nível mais global, referindo-se às competências organizacionais, distintas e essenciais em uma perspectiva organizacional, e não individual, embora reconheça a importância desta. Neste sentido, o portfólio de recursos da organização está estritamente relacionado às competências da mesma. Mills *et al* (2002) apresenta os seguintes níveis (categorias) em relação às competências organizacionais: (1) *Competências essenciais*, competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia; (2) *competências distintas*, competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas para a empresa; (3) *competências organizacionais ou das unidades de negócios*, número pequeno de atividades fundamentais, geralmente entre três e seis, esperadas de cada unidade de negócios da empresa; (4) *competências de suporte*, atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências; (5) *capacidades dinâmicas*, capacidade de uma empresa em adaptar suas competências pelo tempo, estando diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Se, por um lado, as competências individuais permeiam as atitudes e ações baseadas na figura única de cada indivíduo, por outro, as competências organizacionais possibilitam uma lógica associada ao perfil esperado da organização para a mobilização de recursos e, neste sentido, a proposta extraída da evolução destes pensamentos impele a um outro caminho, o das chamadas competências essenciais como canalizantes das potencialidades organizacionais.

Prahalad e Hamel (1990) deram uma contribuição significativa para a construção do conceito de competência ao abordarem em seu artigo “The core competence of the corporation” o conceito de competências essenciais (*core competence*). Tais autores estudaram as competências sob uma perspectiva organizacional, ressaltando as competências essenciais — competências que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia.

Vale ressaltar que tanto Mills *et al* (2002), como Prahalad e Hamel (1990) destacam a relação entre estratégia e competências como fator de grande importância para o desempenho da organização no mercado. Porter (1992) afirma que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa cria para seus compradores e que ultrapassam o custo de fabricação. Alguns autores brasileiros, que serão apresentados na próxima subseção, também destacam a importância da contribuição que a gestão por competência pode exercer sobre as estratégias organizacionais.

2.2. Produção acadêmica no Brasil

De acordo com Fleury e Lacombe (2003), em meados de 1990 o termo competência começa a ser utilizado na literatura acadêmica brasileira. Em 1996, no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), um artigo teórico “A noção de competência na ARH” de Roberto Duarte, apresenta diversos conceitos de competência, e questiona a sua relação e aplicabilidade à gestão de pessoas. Nos anos seguintes, conforme pode ser observado no Quadro 1, a produção de artigos no Enanpad sobre competências vem crescendo, fator que deve ser considerado, uma vez que tal evento é o maior encontro nacional em Administração.

Quadro 1 - Artigos apresentados no Enanpad sobre Competências
Fonte: Fleury e Lacombe (2003) e Anais do Enanpad: 2003 a 2006

Enanpad	Número de artigos
1997	1
1998	1
1999	3
2000	5
2001	5
2002	6
2003	11
2004	14
2005	14
2006	19

De acordo com Fleury e Lacombe (2003), os estudos realizados no contexto brasileiro mostram que: (1) as organizações tendem a implantar sistemas de gestão por competências de maneira parcial; (2) as organizações têm grande dificuldade em traduzir as competências essenciais em competências individuais específicas; (3) há uma tendência em se definir competência como um padrão; (4) ainda que todos os autores tenham feito referência à competência como algo que se percebe na ação e na prática, fica evidente que o conceito ainda carece de maior detalhamento para ser operacionalizado.

Como autores recentes da produção nacional sobre competências, pode-se citar, dentre outros, Roberto Ruas, Joel Dutra e Maria Tereza Leme Fleury. Segundo Ruas *et al* (2005), a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil. Prova disto é sua crescente utilização no ambiente empresarial

brasileiro. Tal afirmação baseia-se em um estudo realizado com empresas da região Sul, que estimula a revisão dos referenciais associados à noção de competência coletiva no plano organizacional, indicando a presença efetiva de dois grupos de competência organizacional: (1) competências organizacionais seletivas, que diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado, são tidas como diferenciadoras; (2) competências organizacionais básicas contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo. Nesta realidade, as *core competence* figuram como um “ponto onde se deseja chegar”.

Ruas (2001) chama a atenção para a aprendizagem organizacional, pois a mesma parece ser capaz de integrar saber, saber-fazer e saber ser/agir e relacionar essas diferentes dimensões às situações de trabalho, ou seja, é capaz de integrar os elementos ou recursos que constituem a competência: conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir).

Dutra (2004) procura demonstrar a aplicação do conceito de competência na realidade brasileira. A primeira oportunidade de aplicação do conceito de competência em um sistema integrado de gestão de pessoas aconteceu em 1996 e 1997 em uma empresa do setor de telecomunicações. A partir da pesquisa-ação em que os conceitos foram transformados em instrumentos de gestão ao mesmo tempo em que o conjunto de gestores da empresa era partícipe da construção desses instrumentos, foi possível discutir aspectos importantes da gestão de pessoas, tais como: (1) entrega exigida pela organização; (2) caracterização da entrega; (3) forma de mensurar a entrega. A partir dessa discussão, percebeu-se com maior nitidez a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa através das competências organizacionais.

Uma classificação para o processo de gestão de pessoas, em relação à natureza de seus objetivos e parâmetros, é proposta por Dutra (2004), destacando: (1) a movimentação; (2) o desenvolvimento; (3) a valorização. Tais processos são articulados principalmente pelo conceito de competência, estando, portanto, integrados a partir de um referencial conceitual comum. A articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional permite visão ampla e integrada da gestão de pessoas. Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Se o sistema de gestão de pessoas estiver articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganhará legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização quanto para as pessoas que com ela mantêm relação de trabalho. Incluir as competências individuais nesta relação pode promover uma convergência de interesses favoráveis ao desenvolvimento das competências nas organizações e desta com as estratégias. Além disso, estas estratégias podem estar apoiadas na idéia das *core competences*, ou produtos essenciais, que, por sua vez, demonstram uma dinâmica de conceitos utilizada de forma homogênea e de complementação, ao contrário da sensação de fragmentação.

Para Fleury & Fleury (2001), as competências devem agregar *valor econômico* para a organização e *valor social* para o indivíduo. Assim, competência pode ser definida como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico e social ao indivíduo.

O atual ambiente enfrentado pelas organizações, caracterizado por mudanças, pede uma busca intensiva pela aprendizagem e pela identificação de estratégias que maximizem a probabilidade de sobreviver e prosperar. O círculo virtuoso, resultado de tal busca, é composto pela definição da estratégia, identificação das competências essenciais e das competências das várias áreas da empresa e alinhamento das competências individuais (com diferentes ponderações entre as competências de negócio, técnicas e sociais) com as competências essenciais e das áreas da empresa, ou seja, as estratégias definem as

competências e estas se refletem na escolha das estratégias, por meio de um processo de aprendizagem (FLEURY e FLEURY, 2001).

A dinâmica entre os níveis de competência encontrada em uma organização e sua estratégia pode cumprir o seguinte caminho: a partir da combinação das competências individuais e dos recursos, emergem as competências organizacionais, que se formam nas unidades de negócio e nas funções devido à sua importância para o negócio e são consideradas essenciais. As demais executam papel de apoio e suporte. De acordo com Fleury e Lacombe (2003), é importante ressaltar a inter-relação entre os diversos níveis de competência, ou seja, a relação de mão dupla que pode ser observada na Figura 1.



Figura 1 - Níveis de Competência.
Fonte: Adaptado de Fleury e Lacombe, (2003).

Assim, a escolha estratégia é feita a partir das competências essenciais, mas também vai propiciar o desenvolvimento de novas competências essenciais; as competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais, que também são alavancadas pelos outros recursos da organização, favorecendo a formação de novas competências e assim por diante.

A próxima seção abordará as competências essenciais (*core competence*).

3- Competências essenciais

A não consonância de autores ao definirem competências de forma geral não impediu que o mesmo acontecesse com as chamadas competências essenciais, pois, de acordo com Fleury e Lacombe (2003), para vários autores as competências individuais formam a base das competências organizacionais.

No passado, a corporação diversificada podia simplesmente fixar suas unidades de negócio em mercados particulares de produtos-fim e alertá-las para que se tornassem líderes mundiais. Nos anos 80, os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas nas corporações. A partir dos anos 90, essa realidade muda, pois eles passam a ser julgados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

No cenário corporativo atual, é possível perceber um movimento constante em busca de modificação de atitudes e comportamentos pertinentes e particulares de cada organização, principalmente nestas duas últimas décadas, com novos mercados cada vez mais dinâmicos

que devem ser perseguidos e conquistados, além de oferecer algo aos consumidores que seja realmente muito interessante e que apresente uma certa “funcionalidade irresistível” aos produtos ou criar produtos que os clientes necessitam, mas não imaginaram ainda.

Neste sentido, Prahalad e Hamel (1990) propõem uma atitude por parte dos gerentes de explorar as potencialidades que a organização possui no intuito de fazer de suas habilidades destacáveis, as chamadas competências essenciais, uma estratégia inovadora diante da concorrência — não a curto prazo que visa a atributos de preço/desempenho, mas sim a longo prazo — já que uma organização pode possuir um conjunto de competências que lhe são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo e que podem oferecer produtos que não podem ser antecipados pelos concorrentes.

Utilizar as competências essenciais como base estratégica, para Di Serio e Sampaio (2001), consiste em focalizar os esforços e investimentos de uma empresa em um pequeno grupo de capacidades e obter vantagens nas outras capacidades, “comprando-as” do mercado, e, com isso, partilhando alguns benefícios, tais como economia de escala, flexibilidade no atendimento das demandas e, principalmente, a competitividade. Para Ansoff (1977) e Andrews (1971), a estratégia envolve em sua essência a definição dos negócios em que a empresa vai competir e as formas como ela vai competir, preferencialmente de um modo que focalize os seus recursos para transformar competências distintivas em vantagens competitivas. E, assim, as competências essenciais para muitos autores parece ser elemento norteador destes objetivos.

Destaca-se, também, a importante função da gerência em coordenar as diversas habilidades de produção, que significa também dar condições para um aprendizado coletivo, integrando as múltiplas correntes de tecnologias e a entrega de valor, tudo isso aliado a uma forte comunicação e comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. “As reais fontes de vantagem devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que empoderem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mudança” (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p.81 - tradução dos autores).

Para as competências essenciais (assim como o conhecimento) garantirem a sua característica de não diminuição com o uso, é necessário que elas sejam alimentadas e protegidas. Além disso devem ser construídas através de um processo de melhoria contínua e a implementação pode compreender uma década ou mais. Este aprendizado não é feito de forma isolada e em particular com cada integrante de uma equipe de trabalho, pois “(...) uma competência essencial representa uma somatória de aprendizados ocorridos cruzando fronteiras de equipes e unidades operacionais ou funcionais e, portanto, raramente será encontrada confinada em uma unidade ou equipe (...)” (CORREA, 2000, p.25).

Cultivar competências essenciais não significa gastar mais do que os concorrentes em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), ou ainda gastar com vaidades muito pouco econômicas e nada discretas; é realmente o oposto disso. As empresas que julgam a competitividade, a delas e a de seus concorrentes, basicamente em termos de preço-desempenho de produtos finais, estão estimulando a corrosão das competências essenciais – ou fazendo muito pouco esforço para ampliá-las.

Conforme Prahalad e Hamel (1990), três testes são definidos como essenciais para uma habilidade ou tecnologia ser compreendida como uma “*core competence*” ou competência essencial: (1) uma competência essencial deve proporcionar acesso a uma ampla variedade de mercados; (2) uma competência essencial deve fazer uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor final. Neste aspecto, os autores enfatizam que o fato de uma competência essencial dar uma contribuição relevante ao valor percebido pelo cliente não significa que ela tenha de ser exatamente visível aos seus olhos; o que deve ser visível é o benefício que ela proporciona e não as nuances técnicas

proporcionadas pela competência responsável por este benefício; (3) uma competência essencial deve ser difícil de ser imitada.

A seguir, uma subseção será apresentada sobre terceirização, devido à sua importância no APL pesquisado.

3.1. A terceirização na gestão por competências

Para sustentar a liderança em suas áreas particulares de funcionalidade de produto, as empresas procuram maximizar sua participação mundial de fabricação de produtos essenciais, o que favorece em receita e em *feedback* de mercado que vão determinar o ritmo nas quais as competências devam ser suprimidas, implementadas ou estendidas.

Manter um posicionamento em liderança de tecnologia ou em competências nem sempre é fácil, mas se a empresa estiver ganhando a corrida para capturar participação de fabricação em âmbito mundial em produtos essenciais, ela provavelmente vai ultrapassar seus rivais em melhorar qualificações de produtos e na relação preço-desempenho. Em muitos casos, é possível que a empresa atribua algumas funções a terceiros para que possa centralizar os seus esforços naquela competência essencial já evidenciada e internalizada pelos colaboradores. O que não vale é formar participação de mercado confiando na competitividade das outras e deixando de investir em suas competências essenciais.

Sistematicamente, Fine (1998) menciona a necessidade de que cada participante da cadeia tenha consciência da correta identificação de suas respectivas competências e, assim, esta empresa, que por exemplo preste serviço de forma terceirizada, possa também repassar as demais atividades que necessariamente deva desempenhar, mas que não pertença às suas reais competências essenciais para outras empresas, criando uma maneira interessante e eficiente de entrega de um bem ou serviço ao consumidor. Esta idéia vai de encontro ao que Prahalad e Hamel (1990) incentivaram na chamada formação consistente (incluindo investimento em tempo) em uma arquitetura por parte dos gestores para a formação de competências, em que inclusive provocasse questionamentos como: por quanto tempo nós poderíamos preservar nossa competitividade neste negócio se nós não controlássemos essa particular competência essencial? Quão central é essa competência essencial para os benefícios percebidos pelo cliente? Que oportunidades futuras seriam perdidas se nós perdêssemos essa competitividade em particular? Assim, é possível haver uma consonância das obrigações técnicas e de produção — com senso de equipe e cultura gerencial — para todas as unidades estratégicas de negócios que fornecerão uma distinta vantagem competitiva.

A arquitetura estratégica é particular e exclusiva de cada organização, e pouco passível de plágio, mas é possível que em algumas organizações desta arquitetura tenha sido construída baseado no que Fine e Whitney (1996) chamaram de “dependência por conhecimento”. Isto ocorre quando uma empresa não tem a competência necessária para desenvolver ou produzir determinado componente-chave para seu produto e depende de um terceiro para supri-lo. Assim, a arquitetura fica condicionada à boa relação entre as partes — que nem sempre está tacitamente descrita nos acordos e contratos, ou que em algumas situações valha a quebra destes por parte da empresa terceirizada para galgar novos espaços e quem sabe ela se tornar a detentora do chamado “*core product*” descrito por Prahalad e Hamel (1990).

Por fim, criar um sentimento de forte comunidade e lealdade entre as pessoas envolvidas no comprometimento das competências essenciais da organização vem de encontro a dois objetivos: primeiramente, a certos negócios em particular, mas além disso, para a área de competência essencial que elas representam. Por isso, parece ser muito pertinente mencionar esta nova abordagem por parte das organizações que se preocupam em manter uma hierarquia de competências essenciais, produtos essenciais e negócios de mercado focados, pois as empresas de sucesso da década de 90 estiveram obsessivamente

focalizadas neste escopo e as atuais têm se preocupado na manutenção deste posicionamento estratégico.

A seguir, será apresentada a pesquisa empírica e os aspectos metodológicos utilizados no presente estudo.

4- Pesquisa empírica e aspectos metodológicos

De acordo com Triviños (1987), em geral, existem três tipos de estudo cujas finalidades são diferentes: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos experimentais. Para Richardson (1999, p. 147), a maioria das pesquisas apresenta mais um dos fins anteriormente citados, às vezes os três. Usando a classificação de Triviños (1987), pode-se classificar esta pesquisa como descritiva e exploratória.

O estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Para Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. “(...) o estudo exploratório vai além da descrição e tenta explicar as razões para o fenômeno que o estudo descritivo apenas observou (...)” (COOPER & SCHINDLER, 2003).

Em relação ao recorte temporal, a presente pesquisa é caracterizada como um estudo de corte transversal. Para Richardson (1999), em um estudo de corte transversal os dados são coletados em um ponto no tempo, ou seja, este estudo informará a situação existente no momento da coleta de dados. O presente estudo abrangeu um período de dois meses, dezembro de 2006 e janeiro de 2007, período este em que os questionários foram aplicados. Em relação ao ambiente, pode-se dizer que este estudo caracteriza-se como estudo de campo, pois os dados utilizados foram coletados no local de sua ocorrência e não em um ambiente artificialmente planejado. Em relação ao nível de análise, o presente estudo caracteriza-se como organizacional, pois cada empresa foi tratada como uma unidade da amostra e a unidade da amostra foi os dirigentes das empresas estudadas.

A população escolhida para este estudo foi a de empresas do ramo boneleiro (confeccionistas) da cidade de Apucarana-PR. Por se tratar de um estudo exploratório, não foi utilizado um método rigoroso de amostragem, sendo esta realizada por adesão.

A cidade citada desenvolveu-se no segmento de bonés no início da década de 70 com empresas pioneiras que produziam bandanas e tiaras. Após algumas crises do setor, que culminou na falência de três empresas pioneiras, alguns ex-funcionários decidiram abrir suas próprias empresas e, no decorrer destes anos, o setor tem se fortalecido, e hoje as indústrias de bonés de Apucarana estão entre os projetos-piloto eleitos pelo Governo Federal que estão sendo estudados pelo Grupo Permanente de Trabalho para Arranjos Produtivos Locais (APLS). Em termos de empregos industriais, o setor corresponde a 57,8% do total de empregos industriais do município e 1,3% dos empregos industriais do Estado (CENSO, 2006, p. 29).

A coleta de dados primários foi realizada através de questionários. Barros e Lehfeld (1990) destacam a importância do pré-teste, onde os questionários são testados em relação à compreensão das questões, verificação de dúvidas e das dificuldades no preenchimento e necessidade de introdução ou supressão de perguntas. Richardson (1999) acrescenta que o pré-teste: (1) não deve ser entendido apenas como uma revisão do instrumento, mas como um teste do processo de coleta e tratamento dos dados; (2) o pré-teste serve para treinar e analisar os problemas apresentados pelos entrevistados; (3) é um importante meio para se obter informações sobre o assunto estudado; (4) é um excelente momento para analisar o comportamento das variáveis. O pré-teste foi realizado em três empresas do setor boneleiro. Após a realização do pré-teste, foram realizadas pequenas adaptações no questionário.

Foram enviados (por e-mail e via correio) 141 questionários para os gerentes/administradores atuantes no setor boneleiro da cidade de Apucarana-PR. Foram considerados gerentes/administradores aqueles(as) responsáveis diretamente pelas decisões gerais nas empresas, tais como gerentes, diretores, sócios-proprietários. Obteve-se um retorno de 35 questionários, e destes 30 foram considerados válidos para os fins deste estudo. Esta base de dados esteve apoiada nos resultados apresentados pelo Censo Industrial do Arranjo Produtivo Local de Confeccões de Bonés de Apucarana no Estado do Paraná do ano de 2006. Este Censo foi empregado como base de dados secundários desta pesquisa e considerou as 141 empresas caracterizadas como confeccionistas “responsáveis pelo produto final e que determinam o ritmo e a dinamização do processo produtivo” (CENSO..., p.35). O Censo (2006) ainda analisou os quesitos respondidos pelas empresas chamadas faccionistas, que são as empresas prestadoras de serviços, subcontratadas pelas empresas confeccionistas para realizar etapas específicas do processo de produção de bonés – aqui tratada pelos pesquisadores como os serviços de terceirização – e que constituíram um universo de 397 entrevistados.

Com o levantamento dos dados, objetivou-se analisar os seguintes tópicos:

Quadro 2 - Abordagens previstas nos questionários e justificativas para tais abordagens

Abordagens previstas nos questionários	Justificativas
Aspectos gerais da empresa	Fazer um levantamento de forma que facilitasse o entendimento do contexto de cada organização, como informações sobre recrutamento e seleção dos funcionários: baseado em quais critérios? Através de testes, desempenho superior (SPENCER e SPENCER, 1994). Qualificação ou competência (RUAS <i>et al</i> , 2005).
Competências essenciais e individuais	Segundo Fleury e Lacombe (2003), os autores concordam que as competências individuais formam a base das competências organizacionais
Vantagens distintivas dos concorrentes	Prahalad e Hamel (1990) sugerem como estratégia inovadora diante da concorrência o destaque das potencialidades que a organização possui: ênfase naquilo que a organização faz de melhor e/ou de inovação. Mills <i>et al</i> (2002) categoriza as competências organizacionais como competências distintivas em que clientes reconheceram como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas para a empresa. Ruas <i>et al</i> (2005) dividem as competências organizacionais e um deles chamou de competências organizacionais seletivas, que diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança ou posição diferenciadora.
Estratégia organizacional e vantagem competitiva	Mills <i>et al</i> (2002), como Prahalad e Hamel (1990), destacam a relação entre estratégia e competências como fator de grande importância para o desempenho da organização no mercado. Porter (1992) afirma que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa cria para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.
Terceirização	Diante da intensa utilização da terceirização por parte dos gerentes/administradores do APL de bonés, conforme o Censo (2006), Fine e Whitney (1996) apontam a arquitetura estratégica de algumas organizações que são baseadas na dependência por conhecimento de terceiros.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos neste estudo.

5- Resultados

Com base nos dados coletados, foi possível extrair informações a respeito do setor boneleiro da cidade de Apucarana-PR, no qual permitiu-se observações não somente em relação aos dados provenientes dos questionários, mas sim em comparação aos dados apresentados no Censo Industrial do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés de Apucarana no Estado do Paraná no ano de 2006.

Ao observar os aspectos gerais das empresas de bonés, constatou-se que 66% das empresas possuem um número de funcionários que varia de 20 a 99. Neste contexto, conforme dados do Sebrae (CLASSIFICAÇÃO..., on-line, 2006), empresas industriais deste porte correspondem às chamadas pequenas empresas. Levando em consideração que o número de funcionários das indústrias confeccionistas em 2006 foi de 4.449 funcionários e dividindo pela quantidade de empresas entrevistadas que perfaziam 141, extrai-se a média de 31,55 funcionários por empresa, obtendo assim uma concordância entre as pesquisas. (CENSO..., 2006).

Quanto às vantagens competitivas e estratégia organizacional que as empresas apresentam frente aos concorrentes, a grande maioria (87%) acredita possuir este quesito. Estas vantagens para os respondentes estão relacionadas a alguma diferenciação apresentada ao mercado consumidor em termos de qualidade do produto, pontualidade na entrega e equipamentos de ponta utilizado na fabricação das peças. Quanto ao acesso amplo e potencial a outros mercados, obteve-se como resposta que a maioria acredita estar atuando nas várias categorias de bonés: promocionais, de magazine, de marca própria, de grife ou políticos. Ainda obteve-se como resposta que a atuação em uma ampla variedade de mercados está relacionada ao acesso de representantes nas várias regiões do Brasil e também no mercado externo e à fabricação de outros produtos como camisetas, brindes e outros. Neste contexto, uma outra questão foi apresentada aos dirigentes das empresas estudadas averiguando se os mesmos reconheciam seus pontos fortes e pontos fracos em relação aos concorrentes, e como resultado, obteve-se que 73% responderam positivamente a esta pergunta. Foram levantadas várias observações caracterizadas como específica, situacional ou mesmo particular de cada respondente, porém o que se destacou, e houve recorrência como ponto fraco, foi a falta de mão de obra especializada nas fábricas.

As empresas deste ramo (93%) acreditam estar apresentando algum fator ou característica que contribui significativamente para os clientes perceberem vantagens e/ou benefícios no produto final. Os empresários atribuem às certificações (ISO 9000, selo Abrinq, dentre outros) e qualidade do produto (considerando também a sua apresentação física final, incluindo a embalagem, o tecido, a etiquetagem e a modelagem), prazo de entrega, ampliação do número de amostras enviadas aos clientes e, finalmente, o preço, como sendo os responsáveis por esta vantagem percebida pelo cliente. Na questão referente ao fator e/ou característica em que as empresas consideram terem como inibidor de imitação por parte dos concorrentes, percebe-se que 92% dos entrevistados disseram possuírem-na, porém, possivelmente em virtude da insegurança em fornecer informações, a qualidade foi considerada como o fator mais recorrente. A partir dos dados do Censo (2006, p. 57), obteve-se a informação de que 17% do universo de empresas pesquisadas responderam “copiar coleções de grandes empresas expostas em vitrines, ou de *designers* internacionais”, denotando assim a facilidade de plágio por parte dos concorrentes, não possuindo, talvez, algum valor de difícil imitação no produto final. Ambas as questões demonstram o baixo nível de comprometimento em que estas empresas estão envolvidas nas chamadas

competências essenciais e no desenvolvimento dos produtos essenciais. Neste sentido, é possível que aquelas organizações que não possuam algum elemento ou característica de difícil imitação podem não estar sendo norteadas por este fator estratégico.

Em termos de terceirização, a maioria das empresas pesquisadas lançam mão da terceirização para produção de alguma etapa do boné. Uma porção significativa da amostra (43%) dependem totalmente das empresas terceirizadas para produzirem o melhor produto que a empresa possui. Percebe-se, assim, a importância da terceirização no processo produtivo das empresas de bonés da cidade de Apucarana-PR: “das 141 empresas confeccionistas entrevistadas, apenas 12% delas declararam não utilizar subcontratações, o que atesta a importância das facções e costureiras domiciliares(...)” (CENSO..., 2006, p. 42). O motivo principal explicitado pelos empresários para contratarem estes serviços é a redução de custos e a falta de capacidade produtiva em alguns períodos de pico de produção. Quando indagados sobre a confiança que os confeccionistas exercem ou exerceriam caso terceirizassem seus serviços às facções, 60% dos respondentes afirmaram não confiar. Esta confiança foi exemplificada e contextualizada na situação hipotética de revelação de informações sigilosas por parte das empresas contratadas para execução de algum processo produtivo, no tocante à produção e à possível mudança de perfil de empresa de faccionista para confeccionista.

Como fator constituinte das competências essenciais, a interação e o comprometimento das estratégias entre trabalhadores e organizações, para criação de uma cumplicidade, se faz importante. Assim, 73% afirmaram terem por hábito debater metas e desafios junto aos trabalhadores para enfrentamento dos concorrentes, mas quando indagados quanto aos instrumentos ou ações que desenvolvem para isso, pouca informação consistente se obteve além de reuniões com alguma periodicidade.

Por fim, no tocante às competências pessoais para a seleção e contratação de funcionários, é considerada a experiência que o pretendente ao cargo deva possuir para que as empresas possam prover as ferramentas necessárias para o seu melhor desempenho, incluindo o treinamento específico para a função, concordando assim com o perfil da mão-de-obra (4.449 trabalhadores) apurado no Censo (2006), em que há a informação de que o setor está caracterizado por um contingente com baixa qualificação, que recebe algum treinamento nos cursos profissionalizantes rápidos, porém a qualificação se dá com base no aprender fazendo, no próprio chão de fábrica, e está longe de ser um aprendizado sistematizado e voltado para a contínua qualificação da força de trabalho. Eis aqui o desafio da capacidade promotora e articulante da gestão de pessoas dentro das organizações do ramo de bonés e em qualquer outra que se proponha aos novos desafios de gestão.

Dois fatores importantes tornaram-se evidentes. O primeiro é que os gerentes /administradores atuantes no APL não estão alienados em relação a um conhecimento mínimo do que pode ser entendido por gestão por competências, talvez pela facilidade e acessibilidade em que as informações de cunho gerencial acabam se proliferando por meio de treinamentos, revistas, sites e outros, até mesmo pelo processo mimético desenvolvido pelos posicionamentos adotados pelos concorrentes e grandes indústrias que obtiveram êxito através de práticas gerenciais inovadoras. O segundo fator trata da maneira como este conceito vem sendo aplicado quando se assume a existência de focos e vestígios das chamadas competências, pois é possível que as práticas reconhecidas nem sejam nomeadas como tal, mas possui características muito próximas dos conceitos apresentados pelos autores.

6- Considerações finais

A literatura sobre Gestão por Competências (tanto dos autores estrangeiros como dos autores nacionais) mostra um quadro conceitual em desenvolvimento e, portanto, bastante

fragmentado. O conceito de competência admite análise em diversos níveis quando estudada a partir de uma perspectiva organizacional (essenciais, organizacionais e individuais) e não há concordância nem quanto à denominação ou quanto aos conteúdos de cada nível. (FLEURY e LACOMBE, 2003). Assim, o papel da gestão de pessoas evidencia-se importante, pois está relacionado diretamente aos três níveis de competência, à medida que deve estimular as pessoas a desenvolver competências individuais, auxiliar nos levantamentos das competências organizacionais existentes e necessárias, assim como desenvolver competências essenciais para a implementação e posterior sucesso da estratégia.

Diante do que foi exposto neste trabalho, destaca-se a importância da gestão de pessoas, que deve propiciar um ambiente onde todos consigam colaborar da melhor maneira possível na utilização dos recursos disponíveis, na busca de um desempenho superior e, por fim, no desenvolvimento de competências individuais, organizacionais e essenciais, porém, conforme a pesquisa, esta tarefa não é fácil, principalmente pelo fato das organizações priorizarem resultados a curto prazo e não a médio e longo prazo, o que está estritamente relacionado ao fato de utilizarem a gestão por competências apenas como uma ferramenta gerencial, quando o correto seria utilizá-la como uma filosofia que precisa ser entendida, exercitada, estimulada e adequada à estratégia.

A partir das informações obtidas com a pesquisa, foi possível observar que, apesar da boa intenção dos gerentes/administradores atuantes no APL, precisamos nos preocupar às novas demandas das organizações, ainda pouco se tem realmente estruturado e planejado estrategicamente; percebeu-se uma fragmentação da estrutura organizacional, em que somente alguns setores estavam programados e focalizados nas competências. E então, a iniciativa de que toda a organização esteja fundamentada nesta dinâmica ainda não é realidade para este setor. As terceirizações são um prático exemplo, já que a maioria das 141 empresas consideradas “confeccionistas” pelo Censo 2006, dependem de algum trabalho das 314 “faccionistas” para fazer o seu produto principal.

A atribuição parece estar focada estritamente nos benefícios das competências enquanto ferramenta gerencial e não como base para todas as ações, ou quem sabe utopicamente como uma missão organizacional. Fleury e Lacombe (2003) contribuem com esta análise quando evidenciaram que o conceito de competência, apesar de ter sido visto na ação e na prática nas empresas brasileiras, ainda carece de maior detalhamento para ser operacionalizado. Ainda conforme estes autores, a pesquisa demonstrou que as organizações tendem a implantar sistemas de gestão por competências de maneira parcial, visando a resultados imediatos.

Tais práticas, ao priorizarem o curto prazo, ignoram o processo de aprendizagem destacado por Ruas (2001) e Fleury e Fleury (2001), assim como a necessidade da visão a longo prazo apresentada por Prahalad e Hamel (1990). Assim, essa visão imediatista, encontrada nos gerentes/administradores do APL pesquisado aliada a entendimentos parciais do conceito de gestão por competências, tem dificultado sua implantação, utilização e resultados.

A falta de conhecimento fundamentado e instrutivo deste setor coincide com o despreparo da mão-de-obra produtiva evidenciada na pesquisa do Censo (2006) – um grande desafio para a gestão de pessoas — mas que tem evoluído paulatinamente com as intenções favoráveis de melhoria do setor propostos pelos organismos envolvidos no desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional em conjunto, com a própria força promotora dos gestores envolvidos nos APLs.

A consideração dada ao tema competência tem conquistado espaço nos eventos científicos como se pode observar na evolução do número de publicações aceitas, sem contar as submissões, porém ainda se demonstra a necessidade de conscientização das organizações da importância da pesquisa científica no estudo teórico e acadêmico para a evolução do

conhecimento, haja vista a grande dificuldade em se obter informações do setor supracitado evidenciado por estes e outros pesquisadores e que já poderiam ter avançado com maior profundidade na perspectiva teórica.

Por fim, acredita-se que o presente trabalho tenha apresentado uma contribuição para o entendimento da gestão por competências nos APLs do Brasil. Talvez fosse arriscado dizer que estes resultados possam ser generalizados para todos os demais arranjos, porém, o esforço desta pesquisa, possui a pretensão de ser um ponto de partida para pesquisas futuras que pretendam versar sobre este tema.

7- Referências

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

BARROS, A. J. P. de & LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003 p. 37 - 92.

CENSO Industrial do arranjo produtivo local de confecções de bonés de Apucarana no Estado do Paraná. Curitiba: Iparde:ACIA, 2006.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORREA, H. L. **Os modelos modulares de gestão de redes de suprimentos**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações EAESP/FGV, outubro, 2000.

CLASSIFICAÇÃO segundo tamanho, definições, classificações e tipologia utilizadas. Disponível em < http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa_exportacao4/definicoes.asp>. Acesso em: 30 janeiro 2007.

DI SERIO, L.C.; SAMPAIO, M. Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. **RAE –Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Vol. 41, nº1, p. 54-66, jan/mar.,2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. págs. 21-85

FINE, C.; WHITNEY, D. **Is the Make or Buy Decision a Core Competence?** – IMVP/MIT Working Paper, Fev 1996.

FINE, C. Clockspeed – **Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage**. Perseus Book, 1998.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo Atlas, 2001.

- FLEURY, M. T. L. & LACOMBE, B. M. B. A gestão por competência e a Gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. **Iberoamerican Academy of Management International Conference**, São Paulo, 2003. Disponível em: <www.fgvsp.br/Iberoamerican>. Acesso em : 07 set. 2006.
- FLEURY, Maria T. L.; SANSUR, A M. O Quadro Negro como Tela: o Uso do Filme “Nenhum a Menos” como Recurso de Aprendizagem em Gestão por Competências. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. Salvador. **Resumo dos Trabalhos...**
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JAQUES, E. **Human capability**. Gpl, 1994 p. 3-38
- JAQUES, E. **In praise of hierarchy**. in Harvard Business Review, Jan/Feb, 1990.
- MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M., RICHARDS, H. **Competing through competences** Cambridge Press, 2002.
- PORTER, Michel. **Vantagem Competitiva**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. **The core competence of the corporation**, Boston, Harvard Business Review, May - June, 1990, pp. 79-91.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L.(Org.) **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.
- RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (orgs). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. Wiley, 1994. pp. 3-23
- STROOBANTS, M. **Savoir-faire et compétence au travail**. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação (o positivismo, a fenomenologia, o marxismo)**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo e competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003 , p. 74-190.