

(Re)Estruturação Organizacional Sob a Lógica da Competência. Uma Proposta de Aplicação em Uma Pequena Empresa de Consultoria.

Luciano Munck

munck@londrina.net

UEL e PUCPR-Londrina

Mariana Musetti Munck

marianamuseti@yahoo.com.br

Faculdade Arthur Thomas

Lígia Helena Munck

ligiamunck@hotmail.com

Estágio de Sá - JF

RESUMO

O estudo, sustentado nas premissas teóricas da gestão por competências, objetiva explorar, descrever e mudar a sistemática de execução das atividades de uma pequena empresa de consultoria. Orientando-se por autores que propõem a operacionalização do conceito competências, construíram-se quadros de referências para as células da organização buscando maior transparência e consistência nas ações de gestão, cuja ausência é um grave problema nas pequenas empresas. Os quadros compõem-se de atributos como missão, atribuições, contribuições, e competências, todos definidos com base nas estratégias e objetivos da organização. Frente à proposta de não só explorar e descrever, mas também mudar, o estudo utilizou como rumo metodológico a pesquisa-ação; que não se limita a delinear uma situação, mas também, em certos casos, desencadear mudanças no seio da coletividade implicada. Os resultados prévios alcançados demonstraram que o norteamento da gestão por um modelo fundamentado na lógica da competência provoca turbulências e desconforto, contudo traz consigo contribuições significativas, tais como: informações claras e delimitadoras sobre atribuições e resultados esperados de cada área; direcionamento na tomada de decisão e identificação e gestão das competências necessárias à atuação competitiva.

INTRODUÇÃO

Visualiza-se em publicações hodiernas relacionadas à área de gestão organizacional, crescente preocupação e discussão sobre novas formas de organizar e gerenciar o trabalho. Entre os temas mais discutidos encontra-se a “abordagem da competência”, que envolve não somente aspectos ligados ao gerenciamento de pessoas, mas da organização como um todo. Tal afirmação é confirmada por Ruas e outros (2005), ao verificar que de 2000 a 2004 foram publicados 51 artigos sobre o tema no principal congresso e em periódicos da área de administração no Brasil. Outro ponto evidenciado por Ruas é a diversidade ao tratar o conceito, principalmente quando se trata da competência na perspectiva organizacional. De certa forma, é importante que haja diversidade, pois na diversidade se conhecem aspectos inexplorados ou incompletos em algumas vertentes.

A elucidação de pontos-de-vista difusos e a expansão da base crítica sobre o tema contribuem para a revisão de alguns clássicos procedimentos organizacionais. Alguns dos principais estudiosos da abordagem da competência sugerem: a necessidade de vinculação da estratégia empresarial às competências; a necessidade de identificação e vinculação das competências organizacionais às humanas; a necessidade de conhecer os recursos que compõem as competências e finalmente, ressaltam a necessidade de articulação entre estratégia, competências e processos de aprendizagem. (FLEURY e FLEURY, 2001; DUTRA, 2004; MILLS e outros, 2002; BITTENCOURT, 2001).

A gestão por competências, mesmo diante de lacunas conceituais, se apresenta como uma das maiores evoluções na forma de pensar a administração nos últimos anos. A possibilidade de nortear e ser norteadada pela estratégia posiciona-a como variável definidora da distância entre o esperado e o possível, entre o almejado e o alcançável. Em estudo realizado por Barbosa e Rodrigues (2005), evidenciou-se que de cento e dezenove das maiores empresas do Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul pesquisadas, oitenta e quatro tinham um modelo de gestão por competências implantado ou em implantação.

A tentativa de aplicação da lógica da competência em grandes empresas é marcante, contudo não se encontraram estudos que apresentassem a discussão ou a aplicação em pequenas empresas. Deparou-se apenas com um estudo realizado por Valle e Macke (2005) que se limitou a descrever a vinculação das competências às fases de desenvolvimento da pequena empresa, seguindo uma determinada corrente.

As pequenas empresas segundo Souza (1995) e Pinheiro (1996), apresentam maior flexibilidade e simplicidade para adaptar-se às transformações do mercado, às mudanças tecnológicas e às novas exigências em termos de gestão. Todavia, apesar da natural flexibilidade e simplicidade, segundo dados do Sebrae de 2006, aproximadamente 59,9% das pequenas empresas criadas, faliram nos primeiros quatro anos de vida. De acordo com os empresários, o principal motivo da falência é a situação econômica, segundo os consultores do Sebrae, o principal motivo é a falta de estruturação em termos de gestão.

Nesse contexto, o presente artigo almeja discutir e apresentar resultados, do processo de (re)estruturação organizacional e gerencial de uma pequena empresa de consultoria, seguindo os preceitos da pesquisa-ação e da lógica da competência. Espera-se, com o relato, reforçar que modelos estruturados desencadeiam maior coerência e consistência nas ações de gestão, aspectos raros na maioria das pequenas empresas.

COMPETÊNCIAS: ORIGENS, CONCEITOS e APLICAÇÕES

O início de registros mais significativos sobre o tema competências remonta da década de 1970 com os estudos realizados por David McClelland (1973), o qual procurou diferenciar competências de temas como aptidões, conhecimentos e habilidades. Ele conceitua competência como uma característica subjacente a uma pessoa que a permite ter um desempenho diferenciado ante uma tarefa ou situação. Boyatzis (1982) recuperou estudos sobre competências dos gerentes e identificou um conjunto de características e traços que, segundo ele, proporciona um desempenho superior. Para a época mencionada, como ainda hoje, a competência estava muito ligada ao paradigma taylorista-fordista e era uma forma mais moderna de trabalhar a qualificação dos funcionários com o objetivo de obter desempenhos superiores. Definia-se um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que permitia ao indivíduo, em seu cargo ou função, alcançar resultados diferenciados.

Procurando ampliar o foco das competências nas organizações para além do conceito de qualificação perante um cargo ou função, um conjunto de estudiosos franceses entre os quais Zarifian (2003) e Le Boterf (2003) relacionam a competência à noção de capacidade de realização diante de uma situação que emerge. Em nada acrescenta a posse de um estoque de conhecimentos e habilidades se não for ativado ante a situação que emerge. Le Boterf (1994) salienta que a competência emerge da situação que a precede e se legitima na eficácia alcançada e reconhecida. Essa linha de pensamento reforça a importância do terceiro componente da competência, atitude, referenciando-se no tradicional CHA.

A competência do indivíduo não é um estado, ela é resultado do cruzamento de três eixos: a formação do indivíduo – sua biografia e socialização; sua formação educacional e sua experiência profissional; descreve Le Boterf (1994). Disso surgem três questões: necessidade de melhorias no processo básico de formação; entendimento amplo do indivíduo e, partindo do entendimento que a competência pode ser limitada por qualquer um dos três eixos propostos, o eixo biografia e socialização, de difícil mudança em um profissional constituído, torna-se variável fundamental na definição de critérios de contratação e desenvolvimento de competências. Uma limitação nesse eixo tende a retardar ou impedir o desenvolvimento de certas competências exigidas em determinado momento e em dado local.

Dutra (2004), intercalando a visão americana e a francesa, insere na discussão sobre competência os conceitos de entrega, complexidade e agregação de valor. Entrega seria o que realmente o indivíduo quer e tem condições de gerar para a empresa em termos perenes; não seria a capacidade de gerar resultados atípicos, e sim a capacidade de gerar resultados contínuos dentro de determinado nível de complexidade. Esta refere-se à crescente exigência do indivíduo nas diversas ações e funções da empresa. A tomada de decisão de um chefe de produção não tem a mesma complexidade da tomada de decisão de um diretor de produção. As variáveis envolvidas na decisão são diferentes tanto em relação às exigências requeridas para seu conhecimento e manuseio eficaz quanto em relação à amplitude de seus efeitos. A agregação de valor está intimamente vinculada à complexidade das tarefas. Dutra (2004) observou, ao longo de estudos e consultorias, que quanto mais complexas as tarefas mais valor o indivíduo que as executa gera para a empresa. Acrescenta o autor que a agregação de valor precisa de alguma forma ser medida.

Le Boterf (2003) corrobora a importância da aferição ressaltando que a competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem e formação e à jusante por sistemas de avaliação.

Alguns dos principais conceitos sobre competências humanas são:

[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21).

Competência é a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos – que inclui saberes, informações, habilidades operatórias e principalmente as inteligências – para, com eficiência e eficácia, enfrentar uma série de situações ou problemas. (PERRENOUD, 1999, p. 32).

Competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, chamados recursos de competência, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. (RUAS, 2001, p. 249).

Percebe-se que um ponto comum nas definições é a capacidade de mobilizar recursos ante uma demanda, o que exige iniciativa e autonomia. É importante ressaltar que o conceito de competência vai além do conceito de qualificação ou de simples desenhos de cargos, exige espaço para iniciativas, trabalhos além do prescrito, compreensão e ação frente a novas

situações de trabalho, além de mecanismos para verificação de sua validade no ambiente envolvido.

Ampliando o conceito de competências para a esfera organizacional, encontra-se sua origem na corrente *RBV* (*resource based view of the firm*), que apregoa que as organizações fundamentam-se em um conjunto de recursos como marca, tecnologia, pessoas e modelo de gestão, que identificados e articulados, formam seus limites e possibilidades de diferenciação, enfim delimitam as possibilidades estratégicas. É conhecida como abordagem *inside-out*. Ao contrário da abordagem que trata a relação entre indústria e empresa, capitaneada por Porter (1986), conhecida como *outside in*. Essa discussão é antiga e nos remete ao debate empreendido por Chandler (1990), o qual identificou que grandes corporações americanas redefiniram sua estratégia a partir de mudanças no ambiente; essa redefinição implicava em mudanças na sua estrutura e na reorganização de seus recursos internos.

Para a corrente da empresa baseada em recursos, são os recursos que a empresa possui, e não o ambiente, que devem iniciar o processo de definição de estratégias. Segundo Mills e outros (2002), seguidores da corrente RBV, a formulação das estratégias deve focar um conjunto específico de recursos que garantam bons resultados no longo prazo. Segundo os autores, é importante que se diferencie recurso de competência. As competências são a mobilização sistêmica dos recursos (tecnologia, pessoas, marca, carteira de clientes) ante uma demanda; dependem, portanto, da capacidade de articulação. O quadro 1 apresenta diversas categorias de recursos e suas descrições.

Quadro 1: Categorias de recursos

Categoria de recursos	Descrição
<i>Tangíveis</i>	Construções, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, empregados.
<i>Conhecimentos, habilidades e experiências</i>	Conjunto freqüentemente não escrito – tácito -, cujos possuidores muitas vezes não sabem que os têm.
<i>Procedimentos e sistemas</i>	Conjunto de documentos tangíveis, desde sistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensa até processo de compras e outros. Embora tangíveis, exigem recursos intangíveis para funcionar eficientemente.
<i>Valores e cultura</i>	Recurso intangível e desenvolvido ao longo do tempo, quase sempre dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Inclui memória de incidentes críticos, valores, crenças.
<i>Network</i>	Grupos de interesse dentro da empresa, <i>networks</i> envolvendo pessoas da empresa com fornecedores, clientes, governo, consultores. Inclui marca e reputação.
<i>Importantes para mudança</i>	Reconhecimento de quando recursos valiosos tornam-se ultrapassados e necessitam mudar ou mesmo ser destruídos.

Fonte: Mills et al., 2002, p.20-21.

Para aprimorar a diferenciação entre recursos e competências, Wernerfelt (1994) conceitua recursos como algo que pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da firma. Marca e tecnologia quando vistas de forma isolada não são recursos significativos à empresa. Posicionar-se em relação aos recursos e sobre sua articulação conduz para o alcance de consistência e integração nas ações. A capacidade de articulação dos recursos é própria da empresa, assim, quanto mais inimitáveis e insubstituíveis os recursos, maior a dificuldade de cópia da estratégia pela concorrência. A visão de empresa, baseada em recursos, é mais uma tentativa de explicar porque algumas empresas são capazes de estabelecer vantagens competitivas duradouras. (MILLS et al., 2002).

Assim, no entendimento de Mills et al., dada uma competência, sempre é possível entendê-la a partir de seus recursos constitutivos. Uma vez entendida, é possível aprimorá-la, seja pelo enriquecimento dos recursos, seja por sua melhor coordenação. Conjugando a idéia de competências como um conjunto articulado de recursos à tipologia de competências

percebidas pelos clientes, técnicas e humanas, os autores propõem um método para avaliação de competências. Para eles, o entendimento de uma dada competência, envolve, primeiramente, a separação dos aspectos relacionados à percepção do cliente; depois, avaliam-se competências técnicas e de apoio, que sustentam a percepção; na seqüência, procura-se decompor os elementos constitutivos de cada tipo de competência.

Prahalad e Hamel (1990), eminentes representantes dos estudiosos sobre as competências organizacionais, reforçam a importância que a articulação e o conhecimento dos recursos têm no alcance de estratégias e formação de competências essenciais (*core competences*). Estas competências seriam as que sustentam os diferenciais da empresa ao longo dos anos; diz respeito à parte estratégica da empresa que, em resumo, dificilmente pode ser copiada num curto espaço de tempo. A competência essencial, na maioria das vezes, não é natural e difere de um portfólio de produtos ou serviços; alinha-se mais com um portfólio de competências. Infere-se que as competências essenciais são a mobilização sistêmica das competências organizacionais. Estas dizem respeito às competências que mantêm o negócio funcionando lucrativamente e, portanto, atuam como diferenciais competitivos, ou seja, capacidades operacionais/funcionais diferenciadas, que proporcionam perenidade à organização.

Prahalad e Hamel (1990) enfatizam que as competências essenciais são a origem das habilidades da empresa para transmitir aos seus clientes um valor agregado excepcional diante dos concorrentes, entretanto, elas não podem ser confundidas com tecnologias de ponta, processos classe mundial e outras definições relacionadas a questões operacionais.

Os autores entendem que os grandes produtos da Sony não foram o Walkman ou o Triniton, mas a competência de criá-los e produzi-los. O grande diferencial da Disney não é seus personagens, mas a capacidade de fazer as pessoas se entreterem. Ao contrário dos recursos físicos que se deterioram com o tempo, as competências desenvolvem-se à medida que são aplicadas e compartilhadas. Elas ligam os negócios existentes e são o “motor” para o desenvolvimento de novos negócios.

Dutra (2004) complementa ao ressaltar a importância da articulação das competências organizacionais, individuais e estratégia organizacional. De acordo com a articulação dos recursos e posterior escolha estratégica chega-se claramente às competências organizacionais e individuais inerentes à estratégia em vigor. Uma ilustração do alinhamento encontra-se no quadro 2 proposto por Dutra. Aspecto relevante a acrescentar é que se a organização conhece as competências humanas que possui poderá melhor escolher a estratégia que lhe convém.

Quadro 2: Estratégia, competências organizacionais e competências individuais

ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, commodities)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo ▪ Qualidade ▪ Processo produtivo ▪ Distribuição ▪ Monitoramento mercado ▪ Comercialização ▪ Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação a custos e qualidade ▪ Gestão de recursos e prazos ▪ Trabalho em equipe ▪ Planejamento ▪ Interação com sistemas ▪ Multifuncionalidade ▪ Relacionamento interpessoal
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação de produtos e processos ▪ Qualidade ▪ Monitoramento tecnológico ▪ Imagem ▪ Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de inovação ▪ Comunicação eficaz ▪ Articulação interna e externa ▪ Absorção e transferência de conhecimentos ▪ Liderança e trabalho em equipe ▪ Resolução de problemas ▪ Utilização de dados e informações técnicas ▪ Aprimoramento de processos / produtos e participação em projetos

Fonte: Dutra 2004, p.27

Finalizando, Dutra (2001, p.38) enfatiza ainda que o uso do conceito de competência permite um maior alinhamento entre as expectativas dos indivíduos e as necessidades da organização, pois proporciona uma série de benesses para ambos. Para a organização, consegue-se:

- Simplicidade, flexibilidade e transparência;
- Otimização de recursos e da massa salarial;
- Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;
- Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;
- Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia;
- Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

Para os indivíduos, consegue-se:

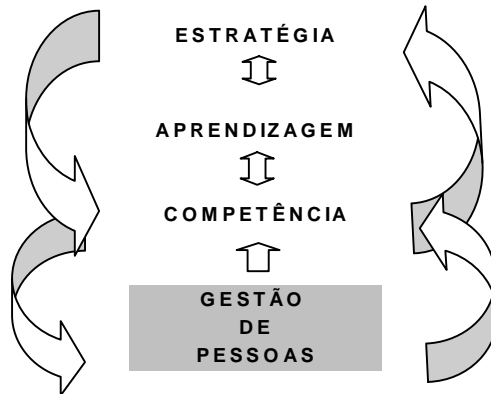
- Horizontes profissionais claros, com critérios de acesso definidos;
- Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado;
- Estímulo ao auto-desenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;
- Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

AS BASES DO MODELO PROPOSTO

Fleury e Fleury (2001), na busca de ampliação do entendimento do conceito, posicionam a competência em um ciclo (Fluxograma 1) que pode ser comparado a um ciclo de aprendizagem. Neste, que não possui necessariamente início ou fim, a estratégia define as

competências e estas se refletem na escolha da estratégia por meio do processo de aprendizagem. Este processo alimentará reflexões sobre estratégia e competências necessárias à sua execução.

Fluxograma 1: Estratégia e formação de competências

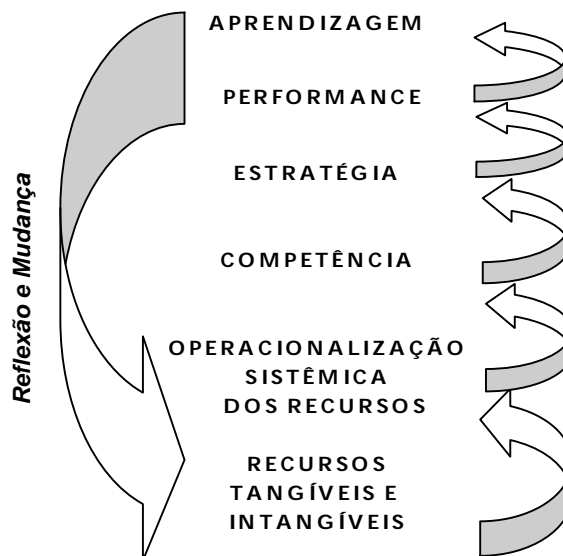


Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.57).

A proposta de Fleury e Fleury (2001) direciona-se para a relação estratégia, aprendizagem e competências (EAC), bem como sua articulação com a gestão de pessoas. O estudo e a compreensão dessa relação responderiam a questionamentos sobre a ineficácia estratégica de muitas organizações. É notório que qualquer componente do ciclo, trabalhado de forma isolada, tem suas contribuições limitadas à empresa. Munck (2005), em estudo realizado em uma empresa de telecomunicações, encontrou total desarticulação de propósitos entre estratégia, aprendizagem e competências. Com isso, questiona-se: com que orientação a gestão de pessoas ou o principal gestor, no caso das pequenas empresas, define critérios de contratação, programas de desenvolvimento e revisão de recursos e competências?

A fim de contribuir teoricamente para o aprimoramento do uso do conceito competência e incrementar o modelo proposto por Fleury e Fleury (2001), foram utilizadas as discussões e fundamentações, até aqui realizadas, para acrescentar fases ao ciclo (Fluxograma 2), bem como para aprimorar relações não explicadas.

Fluxograma 2: Proposta de modelo integrante de gestão de competências



Fonte: elaboração própria (2005, 2006).

O modelo apóia-se teoricamente na abordagem dos recursos da firma (RBV), na exigência de articulação proposta por Le Boterf (2003), Dutra (2004) e Ruas (2000, 2005), na necessidade de articulação entre aprendizagem, estratégia e competências exposta por Fleury e Fleury (2001) e Ruas (2001) e na necessidade da presença de um sistema de avaliação à jusante exposto por Le Boterf e Fleury. O modelo tem a seguinte ordem: identificação dos recursos tangíveis e intangíveis presentes na organização; mobilização destes recursos visando à composição de competências; composição das competências possíveis com os recursos identificados; formulação da estratégia empresarial a partir das competências existentes; verificação da *performance* da estratégia adotada; reflexão sobre a *performance* alcançada, buscando aprendizado; reflexão e mudança a partir do aprendizado acumulado.

Ressalta-se que o ciclo amplia a visão de Fleury e Fleury ao exigir a reflexão sobre os recursos existentes e sua articulação a partir de um processo de aprendizagem. Além disso, conduz para a integração de ações. Nesse modelo (Fluxograma 2), os recursos são a base para qualquer proposta estratégica coerente, não as competências em si. Assim, a resposta obtida pela estratégia provoca e até mesmo exige novas configurações dos recursos e competências, indicando necessidade (ou não) de aquisição de novos recursos, ou revisão em sua mobilização ou articulação. Embora a fase de aprendizagem esteja situada no fim do ciclo, entende-se que ela ocorra em todas as fases, porém, como fase obrigatória, ao final, ela tende a ocorrer com maior parâmetro e consistência, melhor orientando a provável revisão dos recursos ou sua rearticulação. Adverte-se que a lógica proposta, formalizada no fluxograma 2, não pôde ser verificada na literatura e se aplica tanto à perspectiva organizacional quanto individual/funcional.

Na busca de materialização do modelo proposto, foram definidos quadros formulados a partir de uma adaptação da proposta de configuração de competências de Ruas (2001). Embora o autor tenha aplicado sua lógica à perspectiva gerencial de empresas maiores, verifica-se a possibilidade de seu aproveitamento para qualquer outro profissional ou área com autonomia semelhante à de um gerente na responsabilidade por alcançar resultados com pessoas. Boog (1991, p.147) ressalta que “gerente” não significa apenas o título de um cargo ou posição hierárquica; representa o conjunto de responsabilidades por resultados por meio de

pessoas e inovação. Em suma, líderes ou responsáveis por grupos, células ou pequenas empresas aproximam-se da perspectiva gerencial da competência relatada por Ruas.

Casarotto e Pires (1998) asseveram que a pequena empresa possui um empresário fundador que determina as suas estratégias para alcançar os resultados propostos com maior flexibilidade nas tomadas de decisões, permitindo mais agilidade na busca pela competitividade. Gomes Miranda (1997) afirma que pelo número reduzido de funcionários, a pequena empresa será cada vez melhor dirigida se o seu gestor conseguir dinamizá-la partindo para uma estrutura funcional enxuta, capaz de alinhar objetivos abrangendo rapidamente todos os funcionários. A mesma agilidade gera a incessante busca por novas oportunidades e soluções, contudo, leva o empresário a dar passos incertos e a utilizar estratégias próprias que se estendem às demais pessoas por meio de controle. Nesse contexto, o modelo proposto proporciona orientação geral deixando transparentes objetivos, estratégias, competências, entre outros.

Informa Ruas (2001) que alguns itens são importantes para lastrear a configuração e a medição da competência na organização. A lógica sugerida pelo autor é a seguinte: ao considerar uma área gerencial qualquer, inicia-se o processo pela apropriação da estratégia empresarial pela área, fazendo-a com que se manifeste em sua missão e em seus objetivos. Com base na missão e nos objetivos, definem-se os indicadores de desempenho. A partir das diretrizes da missão, são também constituídas as atribuições gerenciais, as quais são orientadas pelos valores, políticas, normas e procedimentos presentes na cultura. Segundo o autor, a gerência, realizada em situação específica envolvendo condições e restrições próprias à situação de trabalho, delibera a competência.

De acordo com Ruas (2001), na verdade, a atuação da gerência que mobiliza recursos e capacidades ante uma demanda compõe a competência. A validação e legitimação da competência, critério final para sua existência, ocorreriam a partir da confrontação da atuação com os resultados esperados. Somente nesse momento, destaca o autor, que se pode apreciar qual o nível de competência da atuação gerencial, ou expandindo, de qualquer outro profissional.

Para complementar, o enunciado das atribuições e responsabilidades define o que deve ser feito para o cumprimento da missão. A definição de indicadores permite analisar em que percentual o objetivo foi atingido. Um gestor ou profissional terá seu nível de competência reconhecido e legitimado pelo confronto entre o alcançado e o esperado em sua atividade. Fica o desafio de medir a competência em questões qualitativas como pensar estrategicamente.

Em suma, o modelo de gestão de competências proposto tem como orientação geral o ciclo definido no Fluxograma 2. Como ferramenta, busca-se a materialização das descrições nos denominados quadros de competências.

A aplicação do modelo em uma pequena empresa justifica-se nas posições de autores como Terence (2002), Escrivão Filho (1995) e Pinheiro (1996). Eles abordam, respectivamente, que as características mais citadas na literatura sobre pequena empresa são as especificidades em relação à sua estrutura interna; as condicionantes organizacionais surgem de variáveis como tecnologia, comportamento, estrutura, decisão e estratégia e têm particularidades quando tratadas na pequena empresa; o nível administrativo de pequenas empresas é bastante rudimentar, o que proporciona inconsistência nas ações e inexistência de nortes que definam claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes.

Golde (1996) expõe que o proprietário da pequena empresa, normalmente seu principal gestor, executa quase todas as funções, o que o sobrecarrega e não o permite se dedicar adequadamente às questões estratégicas. De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), os empresários de pequenas empresas são generalistas e não dispõem de apoio

profissional nos campos das finanças, recursos humanos, produção e marketing, o que limita sensivelmente sua capacidade de resolução de problemas de gestão, além disso, pode-se dizer que a sobrevivência da pequena empresa é assegurada pela atuação do próprio empresário na condução do negócio. Ele, explicitamente ou não, é quem determina o caminho que a empresa irá seguir.

Nesse contexto, a orientação de um modelo, nesse caso orientado pela lógica da competência, contribui não somente para a clarificação da carência em termos de competências, mas também para a organização de ações no sentido de supri-las e gerenciá-las. Além disso, a estruturação do processo de gerenciamento tende a melhor orientar a distribuição do tempo do proprietário/gestor, a divisão e o esclarecimento de responsabilidades e atribuições e a tomada de decisão, o que implica em aprimoramento da gestão.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo utilizou como orientação metodológica a pesquisa-ação; método que não se limita a descrever uma situação, mas também a, em certos casos, desencadear mudanças na coletividade implicada. A organização em análise, embora com uma atuação de oito anos no mercado, não possuía uma estrutura formal de organização de suas atividades.

Diante da necessidade de organização e das contribuições oferecidas pelo modelo em estudo, optou-se por construir e formalizar sua estrutura de prestação de serviços embasada no conceito de competência. Com foco no aprofundamento da compreensão do conceito e na sua aplicação prática, propôs-se um modelo para a organização pesquisada.

Para tanto, serviu-se das quatro etapas sugeridas por Thiollent (1997, p. 58):

a) Fase exploratória: envolveu pesquisa bibliográfica sobre o tema, entrevistas em profundidade, observação participante e treinamento do grupo. Optou-se pela entrevista em profundidade por permitir a condução mais livre da conversa entre o entrevistador e os entrevistados (membros da organização), alcançando tessituras não explícitas. Nas entrevistas e observações, analisaram-se as práticas de gestão atuais, elementos culturais, formação dos colaboradores, processo de comunicação interna, formas de avaliação de resultados, missão da empresa e objetivos. O treinamento envolveu simulações sobre aplicações dos conceitos e debates sobre contribuições do modelo de gestão de competências.

b) Fase da pesquisa aprofundada: os membros da empresa foram entrevistados de acordo com um roteiro de questões abertas sobre estratégia empresarial, estrutura organizacional, recursos e competências necessários e existentes, qualificação necessária para ocupação de funções e atuação na organização e critérios de avaliação de resultados.

c) Fase da ação: orientando-se pelos dados já coletados e modelo geral proposto, realizaram-se novas entrevistas seguidas de debates com o grupo no sentido de formalizar a estrutura e definir os conteúdos dos quadros. Levantou-se a missão de cada área da empresa, suas atribuições, contribuições, entregas, seus indicadores de desempenho e, por fim, suas competências; todos alinhados entre si e à estratégia organizacional proposta.

d) Fase da avaliação: foram definidos indicadores (coerência nas ações, aderência às propostas do modelo, satisfação interna, integração e interação entre os membros, enriquecimento da discussão de resultados e organização do processo de tomada de decisão) com a direção da empresa para avaliar resultados por um período de seis meses.

Utilizou-se da observação participante, em que os principais instrumentos de pesquisa foram os investigadores, estes mantiveram contato direto, freqüente e prolongado com os atores sociais e os seus contextos. Observaram-se reações e particularidades das situações geradas.

A análise e interpretação dos dados aconteceram de forma exclusivamente qualitativa, envolvendo percepções subjetivas e objetivas dos autores e membros da organização sobre os itens exigidos pelos quadros e modelo base. Todavia, houve a preocupação de lastrear e revisar as percepções com os membros com base nos conceitos e definições estudados. Dessa monta, a finalização dos quadros de competências baseou-se na compatibilização entre referencial teórico, dados levantados na empresa e exigências do modelo proposto.

A EMPRESA

A 2M Associados, empresa objeto do presente estudo, localizada no norte do Paraná, presta serviços na área de gestão e ensino. Iniciou suas atividades em 1994 com um único serviço, o treinamento *in company*. Atualmente, além do treinamento, a empresa trabalha com recrutamento e seleção, *outplacement* e assessoria na área educacional. Em especial, atua na elaboração e comercialização de cursos de pós-graduação em parceria com faculdades privadas. A empresa fatura anualmente cerca de R\$ 200.000,00 e conta com quatro colaboradores efetivos (uma psicóloga, uma educadora, um digitador, um programador/*designer*/assistente administrativo) e dois sócios-gestores (o diretor administrativo e a diretora financeira). Além desses, conta com inúmeros parceiros que prestam serviços conforme a demanda.

O principal gestor é o diretor administrativo, que procura atuar como facilitador/coordenador das atividades. A diretora financeira encarrega-se de controlar e distribuir recursos e negociar os projetos da organização, principalmente no aspecto financeiro. A psicóloga e o programador/*designer* são responsáveis pelo gerenciamento e pela estruturação dos cursos de pós-graduação. A educadora com o programador/*designer* atuam na busca de novas oportunidades, planejamento, negociação e acompanhamento de treinamentos empresariais. O programador/*designer* que, atualmente, também atua como auxiliar administrativo oferece suporte técnico e administrativo aos serviços prestados.

Todos, com exceção do digitador, que atua no auxílio gráfico, trabalham com remuneração variável. Ao digitador cabe o suporte em termos de digitação dos projetos; tem salário fixo enquanto se encontra em processo de aprendizagem e crescimento.

O trabalho, em sua maior parte, é realizado em equipe, com troca permanente de informações entre as áreas envolvidas. Percebeu-se que a estrutura em funcionamento, embora informal, se assemelhava muito com as características de uma estrutura em células; o que possibilitou, neste trabalho, desenhá-la e formalizá-la.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na fase exploratória, os dados revelaram que a missão, formalizada no decorrer da pesquisa, caracteriza-se como prestar assessoria e serviços na área de gestão e educação gerencial de forma diferenciada e customizada, almejando contribuir para expansão da aplicação de conhecimentos consistentes e ser agente multiplicador do saber crítico, coerente e inovador. Sobre as práticas de gestão evidenciou-se que os valores principais consistem a qualidade nos projetos, busca de parceiros alinhados às necessidades e ideais da empresa, valorização das pessoas e desenvolvimento contínuo. Não existem mecanismos formais de orientação da decisão, a liderança é exercida de acordo com os projetos desenvolvidos, há multifuncionalidade, a comunicação é lateral e aberta, e há autonomia para o aproveitamento de oportunidades.

As atividades diárias eram realizadas em equipes, que se mobilizavam visando atingir as metas definidas e revisadas em reuniões rápidas durante o período de trabalho. Os objetivos organizacionais, não definidos formalmente, mas levantados com os gestores, eram ampliar o

número de cursos de pós-graduação oferecidos e o número de treinamentos *in company*. Como os objetivos não eram claros para todos, também não existiam mecanismos formais de avaliação de resultados; o único indicador era a rentabilidade individual dos projetos. As avaliações dos funcionários eram informais e fundamentadas apenas em observação. Observou-se também a existência de constantes atrasos nos serviços, retrabalho, estresse na comunicação, além de dificuldade em definir o foco de atuação das áreas.

Depois dos levantamentos iniciais, procederam-se os treinamentos sobre as aplicações e contribuições do modelo de gestão de competências, em que foram discutidas as bases de funcionamento do modelo proposto para a empresa. Embora céticos, os funcionários compreenderam a sistemática de funcionamento e entenderam que o principal desafio seria os gestores seguirem as regras do modelo. Como estes estavam presentes nos debates, se comprometeram a segui-las e a oferecer suporte para que fossem cumpridas.

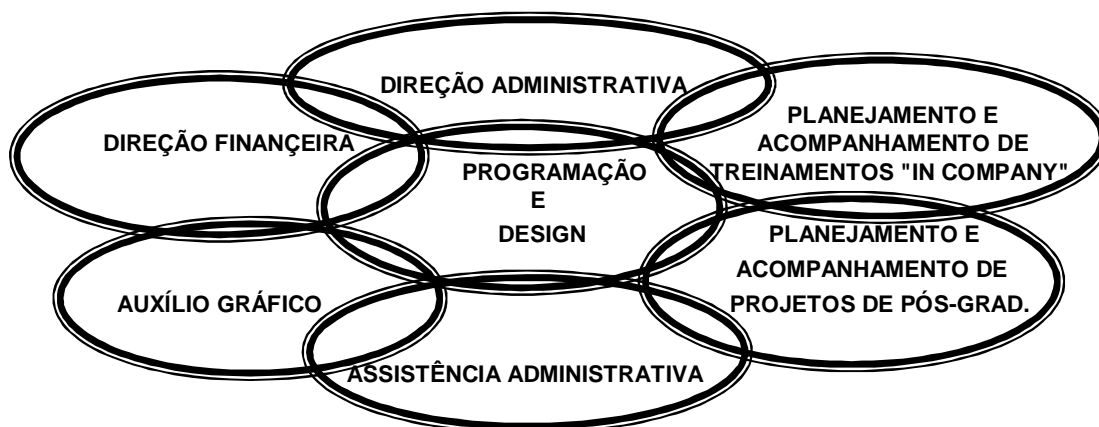
Na fase da pesquisa aprofundada, levantou-se que as estratégias principais são: utilizar a experiência acumulada para manter o apoio e a força das instituições de ensino superior na oferta de cursos de pós-graduação; atender a públicos determinados – hospitais, faculdades e empresas de setores específicos – com treinamentos customizados e adequados às suas respectivas realidades; oferecer cursos ministrados por profissionais atuantes tanto no campo acadêmico quanto prático, de diversos locais do sul e sudeste do país, visando a troca freqüente de experiências e aprendizagens; evitar retrabalho e desperdícios de recursos por meio da integração e organização de seus serviços, mantendo-se a qualidade conquistada e o preço acessível.

As competências organizacionais observadas foram: capacidade de organizar cursos de pós-graduação com qualidade nivelada com os demais existentes na cidade e região, que proporcionam um preço sensivelmente inferior; capacidade de organizar cursos com profissionais de outras regiões com experiência prática diferenciada e capacidade de organizar cursos customizados. Em relação aos recursos, a empresa possui dois bancos de dados sempre atualizados – de professores e possíveis pós-graduandos – que permitem um marketing direto e parcerias adequadas. Com isso, alcança o acesso a profissionais e clientes alinhados às suas necessidades e propostas, o que vem permitindo a oferta de qualidade diferenciada com preços reconhecidamente similares aos dos concorrentes.

Em relação à definição das competências dos indivíduos, levantaram-se, primeiramente, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Evidenciou-se que os funcionários já possuíam tais competências em nível adequado, mas o que mais faltava era o alinhamento entre atitudes e propósitos, o que foi possível a partir da definição dos atributos dos quadros. O levantamento dos indicadores de resultado chamou a atenção para o que realmente alvitrava bons resultados. Embora houvesse grande dificuldade em saber exatamente o que medir, consultando as estratégias e objetivos propostos, foi possível chegar aos indicadores presentes nos quadros.

Na fase da ação, o primeiro ato envolveu a formalização e o desenho da estrutura organizacional. A estrutura organizacional proposta foi a estrutura em células, representada no Organograma 1, em que as linhas indicam o contínuo contato e integração. Como a empresa já possuía as características de comunicação informal, flexibilidade e trabalho em equipe, entendeu-se que uma estrutura organizacional que valorizasse essas características, bem como proporcionasse certa formalidade e direcionamento às ações de gestão seria a ideal. Assim, a estrutura foi constituída a partir das observações e entrevistas realizadas, com os objetivos de manter a interação constante e deixar claros os papéis e as competências de cada célula.

Organograma 1: Estrutura organizacional da 2M Associados.



Fonte: elaboração própria (2005, 2006).

O segundo ato envolveu a constituição dos quadros de competências para cada célula. Embora tenham sido construídos quadros para todas as células, por questão de sigilo e espaço serão apresentados apenas dois: Direção administrativa e Planejamento e acompanhamento de treinamentos *in company*.

Como salientado nos procedimentos metodológicos, utilizou-se uma estrutura chamada “quadro de competências”, que agrega os conceitos necessários para o apoio e a composição da lógica exposta no Fluxograma 2. O processo de montagem dos quadros seguiu a seguinte ordem: definição da missão da célula – a partir da missão da organização, de suas estratégias e objetivos, trabalhou-se nas missões das células e nas suas razões de existência. As missões foram construídas em parceria com os membros da organização, discutindo-se qual seria o papel de cada célula e como cada uma contribuiria para o alcance das estratégias propostas. A partir das missões, trabalhou-se nas atribuições e contribuições.

As atribuições referem-se às ações pertinentes ao(s) ocupante(s) da célula, enfim, suas atividades diárias. As contribuições referem-se às responsabilidades da célula, pois definem o que a célula vai responder. A partir das atribuições e responsabilidades, definem-se as entregas e os indicadores de resultados. A entrega, conceito utilizado por Dutra (2001), indica o nível de resultados que a célula deve proporcionar perenemente. Os indicadores de resultados mostram e orientam sobre resultados cotidianos. Guiando-se pelos itens anteriores, definiram-se as competências necessárias para o(s) ocupante(s) das células cumprir(em) suas respectivas missões. A descrição dos resultados encontra-se nos quadros a seguir.

Quadro de Competências 1: Célula direção administrativa

Missão: Busca contínua pelo aperfeiçoamento dos serviços prestados e por novas oportunidades de negócios.	
ATRIBUIÇÕES: (ações)	CONTRIBUIÇÕES: (responsabilidades)
a) Articular a execução dos serviços prestados; b) Negociar projetos; c) Sustentar gerencialmente as células da empresa; d) Buscar novas oportunidades de negócios.	a) Alcançar e manter a lealdade e satisfação dos clientes; b) Manter a qualidade e o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados; c) Manter as competências adequadas à prestação de serviços.
ENTREGA: (resultados perenes e de longo prazo)	INDICADORES DE RESULTADOS: (resultados de curto prazo e orientativos)
<ul style="list-style-type: none"> •Manutenção dos resultados e princípios do modelo de gestão; •Conquista do comprometimento das células em finalizar projetos de acordo com os objetivos traçados; •Elaboração e execução de estratégias alinhadas aos 	<ul style="list-style-type: none"> •Número de projetos negociados no mês; •Índice de satisfação dos clientes; •Nível de satisfação dos funcionários; •Fechamento de novos contratos/mês; •Cumprimento das metas organizacionais.

interesses da empresa.
COMPETÊNCIAS EXIGIDAS À DIREÇÃO ADMINISTRATIVA
RELACIONADAS AOS SERVIÇOS PRESTADOS: Capacidade de identificação de novos negócios que estejam ancorados nas áreas de competência da empresa; Capacidade de coordenar a equipe frente aos objetivos propostos; Capacidade de articulação dos serviços prestados aproveitando a sinergia advinda da integração.
RELACIONADAS AOS CLIENTES: Capacidade de captar e analisar informações pertinentes a possíveis aperfeiçoamentos no nível de satisfação dos clientes; Capacidade de se antecipar e orientar as necessidades dos mesmos.

Fonte: elaboração própria (2005, 2006).

A constituição de competências, conforme destacado na discussão teórica, passa pela existência de recursos e pela capacidade de articulá-los. Os recursos, de forma geral, existiam, porém poucos treinamentos foram sugeridos, o que essencialmente faltava era sua articulação perante nortes pré-estabelecidos; fato que ocorreu a partir da definição da missão e demais componentes dos quadros, ou seja, o próprio processo de construção dos quadros definiu os nortes. A efetiva verificação da capacidade de articular os componentes das células advirá dos resultados alcançados, que não coube no escopo deste trabalho, o qual se limitou às definições.

Quadro de Competências 2: Célula planejamento e acompanhamento de treinamentos *in company*

Missão: Elaborar, comercializar e acompanhar projetos de treinamentos frente as particularidades da demanda	
ATRIBUIÇÕES:	CONTRIBUIÇÕES:
a) Organizar os diversos conteúdos presentes na empresa para elaboração de projetos; b) Acompanhar e gerenciar os cursos; c) Identificar necessidades de reorganização e inovação nos cursos; d) Atender eventuais necessidades das outras células da empresa.	a) Elaborar projetos consistentes e alinhados às necessidades dos clientes; b) Manter o crescimento e a qualidade dos cursos oferecidos.
ENTREGA:	INDICADORES:
Execução dos projetos com a qualidade exigida;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos elaborados/projetos negociados ao mês; • Índice de satisfação dos clientes;
COMPETÊNCIAS EXIGIDAS À ÁREA DE PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DE TREINAMENTOS <i>IN COMPANY</i>	
RELACIONADAS AOS SERVIÇOS PRESTADOS: Capacidade de agregar sistemicamente conteúdos para elaboração de projetos; Capacidade de rápida reação na readequação dos cursos com base nas “condições” da empresa a ser “treinada”; Capacidade de vislumbrar novas oportunidades de projetos e identificar possíveis sinergias entre projetos; Capacidade de atrair e manter profissionais alinhados as necessidades dos cursos.	
RELACIONADAS AOS CLIENTES: Capacidade de identificar insatisfações e oportunidades no contato com os clientes; Capacidade de entender e negociar dificuldades com vistas à criação de fidelidade.	

Fonte: elaboração própria.

As definições constantes nos quadros, embora auto-explicativas, foram um grande desafio para os membros da organização que sentiram grande dificuldade em explicitar informações existentes, mas tácitas. As próprias competências definidas carecem de aperfeiçoamento, contudo, foi o máximo alcançado com a pesquisa. Conforme a prática, espera-se que todos os atributos dos quadros sejam aprimorados.

Na fase da avaliação, depois de discutidas as observações realizadas com os gestores, conclui-se que: o processo de tomada de decisão tornou-se mais objetivo e fundamentado;

todos passaram a questionar se o rumo tomado estava coerente com os objetivos traçados, se havia os recursos e competências necessários e o que foi aprendido com os resultados alcançados; o modelo, depois de quatro meses, ainda não era referência absoluta para todas as ações, mas indícios verificados nos últimos dois meses da avaliação indicaram crescimento em sua prática; o clima interno melhorou sensivelmente, pois a principal fonte de conflito, a dispersão na tomada de decisão, foi corrigida com a definição de responsabilidades e rumos a seguir; a reflexão passou a fazer parte do processo de gestão, o que tem enriquecido as discussões e impulsionado o aprendizado. Ainda não foi possível uma avaliação seguindo os indicadores de resultados dos quadros, mas os gestores da organização mostram-se satisfeitos com o amadurecimento geral (individual, equipe e organizacional) advindo da nova estrutura.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou e discutiu a aplicação prática de um modelo que induz à articulação de recursos organizacionais no sentido de configurar competências e orientar a gestão. Para tanto, lança mão de reflexões acerca de recursos existentes, configuração de competências e definição de estratégias, além de impulsionar a aprendizagem.

Embora Morin (2000, p. 92) afirme que o improvável se realiza mais que o provável, sem um modelo que oriente a gestão, as pequenas empresas tendem à falência, conforme se observa nos índices e dados apresentados pelo Sebrae. Percebeu-se, que a definição dos quadros de competências, seguindo os preceitos do modelo proposto, proporciona coerência e direcionamento às ações, bem como evidencia carências em termos de formação e recursos necessários para lograr êxito nos objetivos traçados. A definição de parâmetros diminui também a incerteza quanto ao que alcançar e ao que esperar de cada um na organização, o que minimiza a dispersão na tomada de decisão. O modelo proposto para a empresa vem norteando atividades e ações de gestores e funcionários; o que contribui para a eliminação da principal causa de falência das pequenas empresas segundo o Sebrae: a ineficiência da gestão.

Conquanto os resultados alcançados pelo modelo aparentem satisfatórios, na fase inicial do processo de construção dos quadros de competências ocorreu grande desconforto interno. Primeiro, pela dificuldade dos membros em criticar o atual processo de execução das atividades, já que não conseguiam sequer externalizar e explicitar suas práticas. Segundo, porque o modelo exige formalização no direcionamento das ações, antes não existentes. Todavia, com o desenrolar do trabalho e a visualização dos primeiros resultados expostos nos quadros, ampliou-se o entendimento sobre as bases do modelo e percebeu-se sua importância.

Como resultados principais, a organização das áreas da 2M por células e de seus respectivos quadros de competências – que ainda carecem de refinamento – permitiu à empresa um maior volume de conhecimento explícito sobre suas práticas e estratégias, além de um bom esclarecimento sobre o que é necessário em termos de recursos e competências para sua atuação. Na organização pesquisada, observou-se o aproveitamento de 90% das benesses sugeridas por Dutra (2001) ao exercitar a lógica da competência. Em suma, o modelo proposto respondeu positivamente aos vários desafios presentes na instituição.

É importante asseverar que o presente estudo se desenvolveu de forma a não incorrer no erro apresentado por Ruas (2001), e muito presente em estudos sobre competências, ou seja, as competências serem desenvolvidas distantes do contexto em que serão utilizadas. Nesse caso, foram trabalhadas e definidas no e pelo próprio contexto de trabalho. Ainda enfocando a importância do contexto, ressalva-se que o estudo foi desenvolvido em uma empresa de consultoria, efetiva em conhecimento, qualquer outro segmento deverá adaptar as bases do modelo à sua realidade.

Por fim, sabe-se que a prática é a principal responsável pela mudança de cultura e, conseqüentemente, de postura. Portanto, espera-se que a prática da nova estrutura,

considerada ousada para uma empresa pequena, sirva de estímulo para que outras organizações experimentem o modelo e ajudem a convencer mais empresários de pequenas empresas da necessidade e possibilidade de melhorar a gestão organizacional. Tendo em vista os resultados já experimentados na 2M, vislumbra-se que o acondicionamento da empresa sob a lógica da competência gerará um efeito multiplicador de novas práticas e novas idéias diante da aprendizagem acumulada. Isso possibilitará à empresa manter e renovar suas competências, agregando valor econômico para si e valor social para seus membros.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, A. C. Q. ; RODRIGUES, M. A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. In : ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília : 2005. 1 CD-ROM.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais** – a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese (Doutorado em administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BOOG, G. **O Desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- Le BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Edition d’Organisation, 1994.
- _____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2003.
- BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHANDLER Jr., A. **Strategy and structure** : chapters in the history of American industrial enterprises : MIT Press, 1990.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: Fischer et al. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- _____, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 1995.
- FLEURY, A. ; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODDARD, J. The architecture of core competence. **Business Strategy Review**, v. 8, n.1, 1997.
- GOLDE, R.A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo : Nova Cultural, v.9, p.7-34, 1996.
- OLIVEIRA GOMES, L. M.. O gerente da pequena empresa : algumas discussões desconcertantes. In: VIII ENANGRAD, 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 1997.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 13. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LONGNECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo : Makron Books, 1997.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p.1-14, jan.1973.
- MILLS, J. et al. **Competing though competences**. Cambrigdge University Press, 2002.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2 ed. São Paulo : Cortez, 2000.
- MUNCK, L. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná**. 2005. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- OLIVEIRA Jr. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PERRENOUD, P. **Construir competências desde a escola**. Rio de Janeiro : Zahar, 1999.

- PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996 .Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, FEA-USP, São Paulo, 1996.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v.68, n.3, p.79-91, may/ june 1990.
- RUAS, R. L. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. N. 2, mimeo, 2000. 21 p. (Documento de aula).
- RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R. L. et al. O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: 2005. 1 CD-ROM.
- SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília, Ed. Sebrae, 1995.
- TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade de São Paulo, EESC/USP, São Carlos, 2002.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1997.
- VALLE, P. R. A; MACKE, J. Metodologia para identificação de competências em uma empresa de pequeno porte. In : ENANPAD, 28., Campinas, SP. **Anais...** Campinas, SP, 2005. 1 CD-ROM.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. São Paulo: Senac, 2003.
- _____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- WERNERFELT. B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, 16, p. 171-174, 1994.