
INOVAÇÃO, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL – ARTICULANDO CONSTRUTOS E SUA OPERACIONALIDADE

Allan Claudius Queiroz Barbosa
Universidade Federal de Minas Gerais

Leandro Pinheiro Cintra
Universidade Federal de Minas Gerais

RESUMO

Este artigo procura discutir as interfaces e articulações entre os construtos Inovação, Competências e Desempenho Organizacional, considerando sua influência e operacionalidade no contexto organizacional. Essa discussão sustenta-se em um ambiente que apregoa e sinaliza intensa inovação em busca de vantagem competitiva sustentável. Nesse contexto, a gestão de competências, pautada pela visão baseada em recursos, surge como ferramenta de gestão de recursos humanos que propõe a interlocução das estratégias inseridas no contexto de inovação visando a adaptação, evolução e desempenhos esperados. O tema foi tratado à luz da teoria e não como um modismo.

Palavras-chave: Competências. Inovação. Recursos humanos. Estratégia. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

This article discusses the interfaces and articulations between the constructs Innovation, Competencies and Organizational Performance, considering their influence and operational capability in the organizational context. This discussion is sustained in an environment that proclaims and indicates intense innovation in search for a sustainable competitive advantage. In this context, the

management of competencies, guided by the resource-based view, emerges as a tool for the management of human resources, which proposes an interaction of the strategies within the context of innovation focused on adaptation, evolution and expected performance. The subject was discussed in the light of theory and not as a trend.

Keywords: Competencies. Innovation. Human Resources. Strategy. Organizational performance.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, diante do acirramento da concorrência e das exigências contextuais, várias organizações orientaram-se por modelos de gestão com foco em resultados. Assim, mais atenção foi atribuída à relação entre diversas variáveis capazes de influir nos procedimentos, processos e, conseqüentemente, no próprio negócio. Ao abordar aspectos relacionados ao desempenho humano, o tema “competências” ganhou vigor na literatura contemporânea, estimulando a reflexão sobre os fatores fundamentais na criação de valor para as organizações e para os indivíduos (Fleury & Fleury, 2001; Zarifian, 2001; Boterf, 2003).

Os desafios impostos à gestão das organizações contemporâneas têm sido alvo de estudos e intensos debates nas comunidades acadêmica e empresarial. A busca de diferenciais competitivos e a sustentabilidade das posições de mercado têm sido discutidas, sobretudo, diante de um contexto que se apresenta marcado pelo acirramento da concorrência e por constantes mudanças na dinâmica produtiva (Davenport & Prusak, 1998; Terra & Gordon, 2002; ABRAHAMSON, 2006). A necessidade de estabelecer patamares mais elevados de desempenho e competitividade estimula a reflexão acerca dos fatores que afetam a *performance* do indivíduo na esfera do trabalho. A atividade de Gestão de Recursos Humanos adquire novos contornos em face das alterações nas estruturas organizacionais e

revela-se essencial no alinhamento entre as estratégias do negócio e a conduta da força de trabalho (Ulrich, 1998).

Em um contexto de intensa inovação, em que também se busca vantagem competitiva sustentável, a visão baseada em recursos apresenta-se como norteadora de políticas de gestão de recursos para esse fim. A gestão de competência, de origem na visão baseada em recursos, é uma ferramenta de gestão de recursos humanos pautada na interlocução das estratégias inseridas no contexto de inovação em que a gestão dos recursos humanos necessários para adaptação, evolução e alcance de desempenhos esperados se dá em um ambiente de intensa mudança.

A Figura 1 sintetiza a articulação teórica que será apresentada neste artigo, em um diagrama que pretende apresentar os desdobramentos e articulações das teorias e ambientes, o qual será desdobrado ao longo deste texto em seus respectivos capítulos. Como envoltória dos construtos, há a teoria da firma como base, pautada principalmente nos pensamentos de Schumpeter (1994) e Penrose (1995). Os construtos que serão apresentados ao longo do artigo são recursos, inovação e competências. A articulação desses construtos no contexto da firma gera a resultante do desempenho organizacional, que também será apresentada como construto neste artigo.

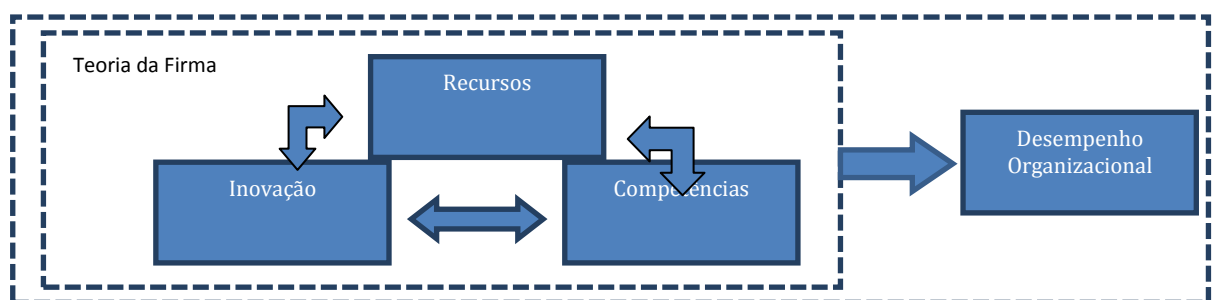


Figura 1: Proposta de articulação e desdobramentos de teorias e de ambientes
Fonte: Elaborado pelos autores.

2 OS DIFERENTES CONSTRUTOS TEÓRICOS

Estudar modelos idiossincráticos de estratégia empresarial pressupõe levar em consideração a inovação e o desenvolvimento de competências nas firmas. Com efeito, para Schumpeter (1994), a firma seria um conjunto de competências dinâmicas. A empresa ideal generalizada pelos clássicos não faria mais sentido nesse contexto, sendo aplicada então a empresa idiossincrática. O monopólio competitivo seria uma realidade, questionando-se a existência de um ponto de equilíbrio no capitalismo. O gerente torna-se mais importante do que o mercado, pois ele coordenaria os recursos na firma para criar mercados e vantagens competitivas sustentáveis de forma única e não racional.

A função gerencial seria, então, a capacidade de tomada de decisão nas incertezas para gerar diferencial competitivo, e a decisão em situações de incerteza não é simplesmente técnica. Schumpeter (1994) explica que a inovação, por meio do empreendedor que cria a firma, define o mercado. A firma é variável independente, e o gerente (empreendedor) trabalha com incertezas, criando inovações, mudando a equação da função de produção (capital-trabalho). Seu ato gerencial é idiossincrático. Pode-se dizer, então, com base nos pensamentos de Schumpeter, que a ideia de inovação está sempre ligada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente. Existem ondas, com a necessidade da difusão, além da inovação. Entretanto há inovação básica, incremental e radical, e esta última altera a equação da função produção e a lógica do capitalismo apresentada pelos economistas clássicos. A difusão é a aplicação da inovação em distintos contextos. Schumpeter (1994) defende que há um processo de destruição criativa. As organizações que competem nesse paradigma, que envolve aprendizados (conhecimentos idiossincráticos), são chamadas de firmas. A firma seria, então, um conjunto de rotinas, estruturas mentais, comportamentos organizacionais táticos, que a definem como idiossincrática. Esse contexto justifica o ato gerencial, pois ele conduzirá o conjunto de rotinas, tomando decisões em situações de

incertezas. Seria um conjunto de conhecimentos tácitos que se traduzem em esquemas mentais para gerir um negócio inserido em um mercado.

Penrose (1995) insere essa linha de raciocínio, que deu origem à *visão baseada em recursos*. Ela defende que o objetivo da firma não seria mais o lucro, mas o crescimento – Teoria do Crescimento da Firma. Há fatores significativos de ampliação de oportunidades produtivas de uma firma, causados ao longo tempo pela mudança sistemática de suas atividades. Exemplos desses fatores seriam prestígio e poder. As economias de crescimento proporcionam vantagens às grandes firmas sobre as firmas menores. O grande prestígio da firma baseia-se em suas capacidades de explorar, experimentar e inovar. Essas capacidades junto com a posição no mercado (reputação) dão origem em boa parte a suas economias de crescimento.

A teoria de crescimento da firma é proposta como verdade para toda e qualquer empresa, podendo resultar de um eficiente uso de recursos. Essa linha de raciocínio reforça a criação da visão baseada em recursos. Na atual sociedade do conhecimento, o desafio e a motivação é criar mercados para as competências existentes, com uma visão de dentro para fora da firma. Nesse contexto, o gerente tem papel essencial com seu conhecimento tácito acumulado na dinâmica do capitalismo, definindo a idiosincrasia da firma.

A inovação, por sua vez, teria segundo Robert (1995), aplicações e sentidos distintos, sendo confundida, por exemplo, com invenção. Invenção está associada a descobertas, enquanto inovação é um termo mais amplo, pois pode ocorrer no desenvolvimento de produtos, processos ou em gestão. Na maior parte dos casos, é incremental e contínua; raramente drástica, radical, derivada de novas invenções. Zhuang, Williamson e Carter (1999) propõem uma classificação da inovação da seguinte forma: uma invenção, algo totalmente novo; um melhoramento, um refinamento de algo existente; a difusão de algo já existente em outro contexto, ou seja, a adoção de algo novo em uma empresa do que não é novo no mundo. Pode

ser associada também a: inovação de saída (produtos, serviços e logística), inovação de entrada (suprimentos, materiais e fontes) e inovação de processo (processos administrativos e técnicas aplicadas aos processos de transformação de entrada em saída). A inovação de produto talvez seja a mais familiar para os consumidores.

Freeman (1987) categorizou inovação da seguinte forma: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e revolução tecnológica. A inovação incremental ocorre continuamente em qualquer indústria ou atividade de serviço, podendo surgir de diversas esferas da organização e não apenas ser resultado de pesquisa e desenvolvimento. Inovações radicais são eventos descontínuos, geralmente resultantes de pesquisa e desenvolvimento no contexto empresarial e/ou de universidades e laboratórios. As mudanças do sistema tecnológico afetam setores da economia e geram entrada em novos mercados, sendo baseadas na combinação de inovação radical e incremental, junto com inovações organizacionais. A revolução tecnológica é uma mudança de paradigma tecnoeconômico, implicando um processo de seleção econômica na combinação de inovações tecnicamente factíveis. Um paradigma desses afeta a estrutura e as condições de produção e de logística de quase todo o ramo da economia.

De maneira geral, a inovação pode ser entendida sob os pontos de vista da estratégia, de padrões, do processo de gestão da inovação e de seus tipos. Do ponto de vista da estratégia, a inovação está ligada à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, ao posicionamento competitivo, aos conceitos de competências nucleares, à aprendizagem organizacional e à capacidade de inovação. A inovação surge, então, como um elemento fundamental da ação e diferenciação das organizações, dando suporte à estratégia do negócio. O outro ponto de vista de padrões diferencia inovação, relacionando o grau de impacto na organização, nos produtos, nos mercados ou na economia em geral, com os termos apresentados anteriormente, diferenciando inovações incrementais de inovações radicais e de outras. De acordo com o ponto de vista de processo,

chama-se atenção para a forma como as organizações inovam, envolvendo a identificação de necessidade dos consumidores, formulação de estratégias de referência para inovação, desenvolvimento de soluções etc. A gestão da inovação apresenta-se como um processo gerenciável. Quanto aos tipos, existem as tipologias de inovação em produtos/serviços, em processos/operações e organizacional/gerencial.

Verifica-se, então, a existência de conceitos distintos do termo inovação, principalmente nos contextos socioeconômicos em que surgiram e foram aplicados nos diferentes países de origem. Todavia há uma coerência nas definições, comparando-se uma com as outras. Destaca-se a definição usada por Tidd, Bessant & Pavitt (2003) para a inovação: toda mudança benéfica para a organização, sendo condição fundamental para que as empresas possam realinhar seu nível de competitividade frente a seu ambiente para seu sucesso sustentável. A vantagem competitiva pode ocorrer por meio da inovação para promover a sustentabilidade do negócio. Porém o desafio mesmo nem seria a inovação do produto ou do processo em si, mas a gestão da inovação nas organizações e a inovação da própria gestão.

A gestão da inovação deve levar em conta as mudanças necessárias nas empresas para proporcionar um ambiente propício à criatividade e ao erro honesto. Mudanças que se devem rever para se alinharem os seguintes pontos: estrutura organizacional, cultura e valores empresariais, gestão das pessoas com seus diversos subsistemas (pautada principalmente pela gestão por competências), gestão do conhecimento etc. Percebe-se, também, a atenção especial à gestão do conhecimento nas empresas consideradas inovadoras, que usam tecnologias de conexão e contribuição para conseguirem potencializar a geração e compartilhamento dos conhecimentos gerados. Usam-se fóruns, listas de discussão, *blogs*, intranets, *chats*, etc. Acredita-se que, quanto mais conexão houver, tanto com o ambiente interno quanto com o externo, mais potencial se terá para resolução de problemas e inovação.

Conforme apresentado por Lastres, Cassiolato e Arroio (2005), a abordagem sistêmica de sistemas de inovação tem atraído ferramentas analíticas para compreender os processos de criação, uso, difusão e transferência de conhecimento, tendo em vista as características do regime de produção e de acumulação das organizações que utilizam ou pretendem utilizar sistemas de inovação. Apresentam-se, então, algumas verificações: a existência de uma abordagem que privilegia a produção baseada na criatividade humana, em vez de trocas comerciais e da acumulação de recursos materiais, surgindo então uma nova abordagem de produção; a caracterização da inovação como processo interativo de aprendizado com múltiplas origens; a ênfase na importância de inovações incrementais e radicais, complementares entre si, assim como entre inovações organizacionais e técnicas e suas distintas fontes internas e externas às empresas; a observância da natureza sistêmica da inovação e a importância de se considerarem suas dimensões econômicas, assim como as esferas produtivas, financeira, social, institucional e política. A inovação não estaria, então, concentrada em setores de tecnologia de ponta e não seria gerada apenas em pesquisa e desenvolvimento.

Em uma pesquisa mundial realizada com três mil executivos pela consultoria McKinsey (2006), constatou-se que 24% desses executivos consideram que inovações em produtos, serviços ou modelos de negócio são mais importantes para a competitividade do que outros fatores, como maior facilidade na obtenção de informações e no desenvolvimento de conhecimento, abundância de capital, redução de barreiras comerciais, acesso maior a talentos e mão de obra, crescente ativismo e conhecimento do consumidor, mudanças tecnológicas e concorrentes mais capazes. No Brasil, pesquisas evidenciam que a inovação se torna cada vez mais uma preocupação de instituições governamentais e do próprio setor produtivo.

A gestão da inovação, todavia, apresenta-se complexa principalmente por envolver processos de gestão distintos, como a gestão do conhecimento, como processo de transferência de conhecimentos organizacionais. Barbosa, Guzman & Scianni (2005) discutem a gestão de

competências como processo de transferência de conhecimento organizacional e concluem que há necessidade de maior articulação de ferramentas de gestão, como gestão da mudança, gestão do conhecimento e gestão de competências, para a melhoria dos resultados em uma organização dinâmica.

3 COMPETÊNCIA COMO RECURSO

Num contexto caracterizado por constantes mudanças e inovações, por um mercado de extrema competitividade, emerge a necessidade de países e organizações se repensarem e se reestruturarem em seus processos educacionais e de formação, em seus processos produtivos e em suas relações de trabalho, a fim de manter sua inserção e competitividade mundial. A reflexão quanto aos fatores que asseguram a competitividade, na atualidade, evidencia um movimento que passa a considerar as competências como um diferencial competitivo. Para compreensão dessa interface entre vantagem competitiva e competências, faz-se necessário entender o fato de que os tradicionais diferenciais competitivos baseados em recursos tecnológicos, materiais ou estruturais já não demonstram a mesma eficiência e, portanto, a geração de vantagem competitiva vê-se fundamentada na gestão dos recursos humanos. Cabe ressaltar que há aplicação na produção não acadêmica de forma desvirtuada dos termos aqui propostos; assim, este capítulo buscará desenvolver o construto competências de uma forma acadêmica com base histórico-conceitual.

Essa perspectiva analisa a importância da identificação, desenvolvimento, aproveitamento e ampliação das competências organizacionais como forma de manter e ampliar a vantagem competitiva empresarial. Para que isto seja possível, é necessário que a empresa busque primeiramente suas forças e fraquezas para depois identificar forças e oportunidades de mercado. O foco estratégico é transferido, portanto, do produto/mercado para a identificação, desdobramento e desenvolvimento de recursos. A perspectiva da *visão baseada em recursos* – (*Resource-*

Based View – RBV) surge em resposta ao paradigma até então predominante de que o foco para o entendimento da vantagem competitiva estava no entendimento de processos de fora da empresa. Baseada primordialmente no pensamento de Penrose, a RBV afirma que as empresas diferenciam-se significativamente quanto a seus recursos e capacidades, que foram acumulados ao longo de sua história, e pela forma como estes são utilizados no atendimento às oportunidades de mercado.

De forma geral, essa nova perspectiva tenta responder as questões fundamentais do campo estratégico, focando o interior da empresa: analisando sua história, percebendo como os recursos se relacionam, como a vantagem competitiva empresarial é sustentada e a natureza dos rendimentos gerados. Três condições são determinantes para que as vantagens competitivas de uma empresa estejam presentes: a) heterogeneidade – refere-se ao valor superior de produtividade de alguns recursos de uma empresa em relação a seus equivalentes nas demais empresas e a raridade da disponibilidade de tais recursos para muitas empresas; b) sustentabilidade – a capacidade do recurso de sustentar seu valor superior no longo prazo; c) apropriabilidade – permanência de disponibilidade dos recursos à empresa, o custo do recurso é inferior ao valor do retorno que este gera. As três condições são consideradas necessárias e nenhuma por si só é suficiente, isoladamente, para garantir a vantagem competitiva empresarial no longo prazo.

A fim de entender melhor a RBV e sua conexão com a gestão por competências, resgatar-se-ão aqui seus conceitos e sua origem. Barney & Clark (2007) fornecem uma visão geral da RBV desde sua origem até seu atual estado da arte, contando na obra com uma variedade de artigos, capítulos de livros e livros dos últimos 20 anos sobre o tema. Os autores aplicam a RBV analisando a habilidade de quatro recursos e capacidades organizacionais visando à vantagem competitiva sustentada. Os recursos examinados incluem: cultura organizacional; valor (mérito) de confiança; práticas de recursos humanos e tecnologia da informação.

Barney & Clark (2007) iniciam a discussão sobre esta questão central de pesquisa: por que algumas empresas continuamente superam seus concorrentes? São essas diferenças entre os desempenhos das organizações que estudiosos da gestão estratégica procuram entender, segundo os autores. Em um nível mais amplo, há duas explicações para o melhor desempenho. Uma primeira explicação, citada no livro desses autores, é que o melhor desempenho deve-se ao paradigma “estrutura-conduta-performance” da organização industrial. A segunda explicação de melhor desempenho é resgatada de Demsetz (1973), que defende estar nas organizações que focam menos a estrutura da indústria e poder de mercado e mais a capacidade diferencial de responder de forma mais eficaz e eficiente às necessidades dos clientes. Para Barney & Clark (2007), a RBV tem profundas raízes nos campos teóricos da economia e da sociologia, que se uniram e modificaram seus pensamentos para desenvolver o que se conhece por RBV. Sua origem e influência seriam, segundo as seguintes fontes mais importantes, estudo tradicional de competências distintas; estudo da economia neoclássica segundo Edith Penrose, em seu estudo sobre a teoria do crescimento da firma, em que busca entender o crescimento das firmas e os limites desse crescimento; as implicações do antitruste na economia.

O desenvolvimento da RBV teve algumas contribuições antecedentes. A primeira publicação sobre o assunto no campo da gestão estratégica veio com Wernerfelt em 1984, o qual não utilizou nenhuma das quatro fontes originárias da RBV já discutidas (estudo tradicional de competências distintas; análises de rendas da terra segundo níveis de fertilidade; estudo da economia neoclássica; implicações do antitruste na economia). Wernerfelt (1984), com um raciocínio dualista comum entre economistas, tentou desenvolver uma visão baseada na vantagem competitiva de uma empresa com foco em seus recursos, complementarmente como na teoria de Porter (1980) sobre vantagem competitiva baseada em uma empresa que busca determinada posição no mercado. Uma das principais contribuições de Wernerfelt foi reconhecer que

os recursos organizacionais poderiam ter importantes implicações para a capacidade de gerar vantagens estratégicas de produtos no mercado.

Rumelt (1984), em artigo publicado em uma conferência sobre gestão estratégica, descreveu uma teoria sobre estratégia que questionava por que existem empresas que utilizam suas capacidades de forma mais eficiente para gerar maiores receitas do que outras organizações. Autores estudaram relações entre governança hierárquica, desempenho das firmas e custos de transação, em que a importância do investimento de transação como variável independente explica as demais variáveis dependentes. Rumelt (1984) desenvolve atributos que mais tarde serão associados à RBV. Ele define as empresas como um conjunto de recursos produtivos e sugere que o valor econômico desses recursos irá variar, dependendo do contexto no qual eles são aplicados. Barney & Clark (2007) vão além de Wernerfelt ao comentar que a futura RBV tem implicações que vão transpor a simples ideia de gerar vantagens competitivas derivadas apenas dos diferenciais dos produtos no mercado ou da posição de produtos no mercado.

Barney & Clark (2007) exploram o conceito de fator estratégico de mercado, segundo o qual as organizações que desenvolverem os recursos de que necessitam, anteciparão o desempenho desses recursos para implementação de estratégias de produtos no mercado. Além disso, o controle dos recursos e dos ativos interconectados irá possibilitar aumento de receitas. Sugere-se, então, o desenvolvimento de uma teoria de empresa de desempenho superior, sendo os recursos uma unidade de análise. Barney & Clark (2007) estudarão o relacionamento entre empresas e como os recursos delas originados criarão vantagens competitivas. Uma das conclusões foi que os ativos invisíveis, mais do que os visíveis, são as reais fontes de competitividade. As informações baseadas em recursos são os diferenciais: tecnologia; confiança dos clientes; imagem da marca; controle da distribuição; cultura corporativa e ferramentas de gerenciamento.

Para Barney & Clark (2007), os termos recursos e capacidades são utilizados de forma indiscriminada. Os recursos organizacionais são classificados em quatro categorias (capitais): (1) recursos de capital físico, (2) capital financeiro, (3) capital humano, (4) capital organizacional. Uma empresa (aqui reificada) possui vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor econômico do que sua concorrente no mercado. O valor econômico criado por uma empresa na prestação de um bem ou serviço é o resultado da diferença entre as vantagens obtidas pelos compradores do bem e o custo econômico para a empresa. A geração de um desempenho superior vai depender das receitas obtidas das estratégias e dos custos de sua execução destas estratégias – custos de desenvolvimento, pesquisa, contratação e treinamento etc. Sustentar uma vantagem competitiva independe de tempo, contudo, na indústria, o período de sustentação geralmente é curto. Quatro atributos para sustentar a vantagem competitiva: I. recurso valioso no sentido de explorar oportunidades e neutralizar ameaças; II. recurso *raro* de difícil obtenção pela concorrência; III. recurso de difícil imitação; IV. processos organizacionais comportam o recurso. Cria-se assim o modelo VRIO, composto de: *Value* (Valor); *Rareness* (Raridade); *Imperfect Imitability* (Inimitabilidade); *Organization* (Organização).

Isso permite introduzir o estudo sobre competências organizacionais. Ruas (2005) apresenta as competências subdivididas em duas dimensões: estratégica e intermediária. Na dimensão estratégica, as competências organizacionais encontram-se estreitamente correlacionadas com a visão, missão e intenção estratégica. Já na dimensão intermediária, as competências são observadas nos macroprocessos executados e vinculadas a áreas e funções. O uso dessas dimensões auxilia no desdobramento progressivo das competências estratégicas para as competências funcionais. Nesse contexto, é importante fazer um resgate histórico e contextual das abordagens conceituais sobre competências, para melhor entendimento do termo de forma fundamentada.

De acordo com Hirata (1994), o regime fordista fundamentou-se na necessidade de assegurar a lucratividade, por meio da produção rápida e em massa de produtos padronizados, por meio de um grande volume de mão de obra desqualificada, cujo padrão de desempenho traduzia-se pela rigorosa obediência a regras e normas. Os resultados esperados eram manter e aumentar a produtividade. No começo dos anos 1980, iniciam-se mudanças no âmbito social, econômico, político e tecnológico, resultando em um intenso processo de reestruturação da lógica produtiva. Esse novo ambiente desloca as condições decisivas do sucesso empresarial: concorrência local para concorrência mundial; foco da indústria para o cliente; de produtos padronizados para produtos flexíveis e inovadores; de produtos em escala para produtos de alta qualidade e preço atrativo.

Sandberg (1994) resgata uma questão gerencial fundamental estudada desde o taylorismo que é o desenvolver a competência humana no trabalho para conseguir que a organização alcance vantagens competitivas. Assim, foram desenvolvidos estudos para entender como a competência humana no trabalho pode ser desenvolvida e gerenciada. Especificamente no campo de gestão de recursos humanos, a administração de empresas estuda a questão de fazer a competência ser compreendida pelos gerentes. Em seu texto, após apresentar as diferentes abordagens de identificação e descrição de competências no trabalho, Sandberg (1994) defende a utilização de uma abordagem com orientação multimétodo, na tentativa de confrontar as críticas nas abordagens orientadas ao trabalho ou ao trabalhador, modelando ambas em um modelo único. Para tal, apresenta limitações no uso das abordagens tayloristas para a competência: o fato de apresentarem na maior parte das vezes uma visão fragmentada, a escolha e definição de categorias nos modelos propostos, a predefinição de competências e a suposição de uma relação externa entre os atributos do trabalhador e as atividades. A abordagem sugerida por Sandberg (1994) pretende superar essas limitações pela elaboração de uma abordagem que trata essencialmente de aspectos da competência humana no trabalho.

Boyatzis (1982) destaca que as competências dependem diretamente do ambiente organizacional, com suas políticas, procedimentos e condições estabelecidas, fazendo com que algumas ações específicas sejam exigidas ou esperadas em determinado cargo. Sendo assim, uma *performance* efetiva de um cargo deve atender aos resultados por meio dessas ações. O autor define, então, competência como as características implícitas de um indivíduo diretamente relacionadas com a *performance* efetiva ou superior em determinado cargo, com as exigências de competências variando em tipo e nível, conforme função/trabalho. Portanto a avaliação de cada tipo de competência deve diferir. Este modelo sugere que a *performance* ocorrerá quando alguns componentes críticos forem consistentes: as demandas do trabalho revelam primariamente o que é esperado que uma pessoa faça em um trabalho; o ambiente organizacional revela como é esperado que uma pessoa responda à demanda do trabalho; e as competências individuais revelam o que uma pessoa é capaz de fazer, revelando por que ele ou ela tem permissão de agir em certas situações.

Zarifian (2003) concebe competência como a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade de um indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. Em seu processo de conceber e explicitar seu conceito, Zarifian permeia o campo do trabalho e o sujeito trabalhador. O autor instiga a uma definição positiva e ativa da competência, tentando clarear os aspectos complexos, subjetivos e muitas vezes não percebidos e negligenciados. A abordagem apresentada permeia: a responsabilidade (assumir, preocupar-se com o outro, o campo da responsabilidade), a escolha organizacional (delimitar o campo de ação do sujeito), as interconexões dos campos de trabalho (a comunicação); as situações contextualizadas (como experiências complexas com componentes já experimentados e novos aspectos) que instigam iniciativas das quais se esperam resultados; a informação (direciona e orienta); o conhecimento social e a inteligência prática (interconectividade social e aplicabilidade conceitual). Zarifian (2003) afirma ao final de seu texto que ainda há muito a se aprender sobre o modelo de competências e que só

será possível esse aprendizado por meio de sujeitos e contextos sociais, históricos e culturais.

Nesse debate sobre competências, não há uma única “teoria” articulada e concreta sobre o tema, nem mesmo um consenso a respeito de seu conceito. Algumas abordagens privilegiam o sujeito como foco principal e inicial de análise, outras veem a organização como cerne de análise. Apesar das diferentes abordagens conceituais apresentadas, existe uma coerência de pensamento entre elas, incluindo uma complementaridade nos estudos. Essa relação faz com que se acredite que realmente se possa construir uma linha coesa de conceitos para nortear o estudo de competências, trabalhando com a intersecção dos conceitos apresentados. Deve-se ter cuidado de não criar um choque contra os estudos pós-tayloristas fundamentados até então, para que se possa também tornar menos complexa sua aplicação nos ambientes organizacionais da economia do saber.

A abordagem de competências essenciais de Prahalad & Hamel (1995), afirma que o portfólio de capacidades de uma organização é sua maior vantagem competitiva e que, portanto, a identidade corporativa deveria ser desenvolvida com base nelas. Ao mesmo tempo afirma que as competências essenciais não devem suplantam uma perspectiva de produto/mercado, mas complementá-la. Esta perspectiva parte do pressuposto de que toda equipe de gerência deve entender e participar do processo de gestão das competências essenciais. São cinco as ações básicas: identificar competências essenciais existentes; definir planejamento de competências a serem adquiridas; desenvolver competências essenciais; distribuir competências essenciais; proteger e defender a liderança das competências essenciais. Em resumo, para Prahalad & Hamel (1995), a vantagem competitiva resulta de competências organizacionais construídas ao longo de um processo de aprendizado coletivo da organização e, como tal, não pode ser copiada e torna-se o fundamento para o desenvolvimento de novos negócios.

Wernerfelt (1997) convida a mudar o paradigma do foco produto/produção para os recursos “humanos” na análise da organização. Propõe-se, então, a analisar os recursos x rentabilidade por analogia com as cinco forças de Porter: *efeitos gerais* – dificuldade de substituir os recursos humanos em determinadas situações, em função da competência destes em desempenho no alcance de seus objetivos; *barreiras de posições de recursos* – quando inexistente a barreira do produto, há vulnerabilidade, até mesmo para explorar a barreira do recurso, sendo isto uma dualidade produto x recurso; *recursos atrativos* – a empresa (aqui reificada) deve criar competências específicas em seus recursos de forma a desenvolver barreiras, que impeçam ou prolonguem a perda desses recursos para outras empresas, tornando-os menos atrativos para as últimas e mais para si mesma; *fusões e aquisições* dão oportunidade para trocas de recursos, que podem ser suplementares ou complementares, podendo ampliar o lucro por diferentes combinações de recursos. Wernerfelt (1997) aborda o gerenciamento de recurso dinâmico, demonstrando quais recursos são utilizados em qual produto/mercado. Em síntese, há uma construção de um plano de desenvolvimento e/ou aquisições de competências de recursos para ampliar a atuação no mercado atual ou em novos mercados.

Em sua dimensão individual, a noção de competências inicia sua construção em um ambiente de aumento de concorrência, incertezas e imprevisibilidade de mercado, aceleração e ampliação de informações, diminuição do trabalho formal e crescimento dos trabalhos descontínuos e informais, surgimento da economia de serviços e organização do trabalho com foco em responsabilidades e resultados. Nesse contexto, surge a necessidade de formar pessoas que consigam mobilizar suas competências, conforme situações específicas, que se fazem presentes em determinados ambientes.

Sobre a forma de articulação entre as estratégias empresariais e as competências individuais, Wernerfelt (1997) defende que a competência pode ser atribuída a diversos atores. Mas há um processo contínuo de troca de competências entre as pessoas e a organização. As competências

organizacionais decorrem de sua origem e processo de desenvolvimento e concretizam-se na vantagem competitiva resultante de seu patrimônio de conhecimentos. As pessoas colocam em prática as competências organizacionais adequando-as ao contexto. Ou seja, validam ou modificam as competências organizacionais. São responsáveis pela contínua transformação da organização. Para tal, precisam de aprendizado com foco no resultado esperado, permitindo, assim, que as organizações mantenham sua vantagem competitiva. Portanto as competências individuais devem estar orientadas para o que é essencial para organização, ou seja, conforme as estratégias empresariais.

Para Lévy-Leboyer (1997), existem três formas de desenvolver competências: pela formação prévia, antes da vida ativa; durante a vida ativa e mediante a vida ativa, ou seja, pelo exercício profissional. Reconhecer que as competências possuem relação direta com a vida profissional em seu desenvolvimento destaca seu caráter dinâmico, além do fato de poder ser adquirida a qualquer momento. É então fator de flexibilidade e adaptação à evolução das tarefas e dos empregos. Sendo assim, a noção de competências é indissociável daquela de desenvolvimento. O conjunto de atitudes reunido com as personalidades dos indivíduos em experiências específicas gera competências específicas, que por sua vez devem levar a exercer uma atividade de um posto de trabalho (espaço ocupacional), que por sua vez possui uma missão, objetivo, resultado esperado.

As organizações possuem competências que derivam de suas características, seus objetivos e estratégias que asseguram sua competitividade. Colocam-se então algumas questões: em que e por que as competências individuais são importantes para a empresa; em que pontos se modifica a gestão das carreiras profissionais; como se pode explorar a diversidade de competências individuais existentes. As competências individuais e da organização estão ambas entrelaçadas, visto que as competências da organização estão constituídas pela integração e coordenação das competências individuais. Essas competências individuais

representam, por sua vez, a integração e coordenação do saber fazer, conhecimento e qualidades individuais. Em outras palavras, sem competências individuais não há competências organizacionais.

Porém limitar as competências da empresa a não mais que a soma das competências individuais é voltar a um esquema tayloriano, no qual em cada situação existirá um só comportamento competente, que deveria ser reproduzido e multiplicado para assegurar a produtividade e competitividade da empresa. Por isso, a diversidade das competências deve suportar a flexibilidade e a adaptação, pois elas são mais flexíveis que as atitudes e os traços de personalidade. A organização (aqui reificada) deve ter um saber fazer para saber explorar a diversidade, em que as pessoas reúnam de maneira eficaz seus recursos, equipamentos e redes, que formam o tecido das empresas atuais. A diversidade é inclusive uma condição para o surgimento da inovação nas organizações, fazendo com que as diversas competências individuais que dão origem às competências organizacionais se tornem vantagens competitivas organizacionais sustentáveis, se forem bem trabalhadas.

Antes de trabalhar na articulação entre inovação, recurso e competências, apresentar-se-á no próximo capítulo o conceito de desempenho organizacional, visto que seria o resultado para medir a efetividade e os impactos da articulação da gestão de cada um desses construtos. A própria vantagem competitiva sustentável seria também medida no contexto do conceito de desempenho organizacional, apresentado em seguida. É importante inclusive resgatar que o primeiro passo no desenvolvimento de um construto é entender sua natureza básica e apresentar uma definição conceitual apropriada para guiar os esforços subsequentes. Um construto é uma variável teórica abstrata definida para explicar algum fenômeno, a que deve ser dado um significado a partir de definições teóricas que devem ser delimitadas em sua abrangência, além de apresentar as principais visões e variáveis latentes que representam o conceito (Bollen, 1989).

4 A RESULTANTE DO CONSTRUTO: O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Estudos para determinar o desempenho de organizações e seus respectivos impactos têm chegado a alguns resultados conflitantes, conforme pode ser resgatado em uma revisão de alguns trabalhos na literatura de gestão estratégica. Muitas dessas inconsistências ocorrem em função de pobre conceitualização, operacionalização e medição do construto, dentre outros fatores, como diversidade no escopo de análise ou na natureza e número de fatores empregados (Carneiro et al., 2007). Existem numerosas definições de desempenho organizacional (resultado), porém falta consenso sobre qual é a melhor. Cameron (1986) apresenta a ideia de que o desempenho organizacional é muito mais um construto guiado pelo problema do que pela teoria. De fato, a definição conceitual de desempenho organizacional deve ser orientada pelos objetivos específicos da firma para suas unidades de negócio. Por exemplo, o desempenho esperado por firmas tipicamente capitalistas (lucro) não é em sua total abrangência o mesmo desempenho esperado pelo governo ou pelo terceiro setor. Sendo assim, apresenta-se interessante que haja um construto multidimensional, pois há necessidade de especificar tanto as medidas (indicadores), quanto as variáveis de contexto e a relação entre medidas e as variáveis, que por sua vez devem apresentar uma coerência.

Em um resgate histórico conceitual feito por Santos (2008), desempenho era tratado inicialmente como superação das metas. Em meados dos anos 1970, surgiram outras duas correntes: o desempenho da organização em função da eficiência de suas estruturas e processos; o desempenho em função da capacidade da empresa de obter recursos do ambiente e de adaptar-se a ele. Na década de 1980, surgiu a visão de que um bom desempenho está associado à satisfação dos interesses dos diferentes grupos que se relacionam com a organização (*stakeholders*). Na abordagem da superação de metas, o bom desempenho está associado à definição e à superação dos objetivos organizacionais, gerando uma

relatividade no desempenho, pois, dependendo dos objetivos traçados, que inclusive poderiam ser além ou aquém das possibilidades, a organização seria considerada de bom desempenho ou não. Para evitar essa questão, as metas devem ser claras, mensuráveis, predefinidas e consensuais entre membros da organização e, se possível, com opinião de especialistas. O fato de não haver metas padronizadas para todas as organizações dificulta a comparação de organizações e a identificação dos diferentes aspectos de desempenho empresarial.

Há então a corrente teórica que define a eficiência da firma como função da eficiência de suas estruturas e processos, mediada pelo clima organizacional. Empresas eficientes são aquelas com alto nível de integração entre processos, baixa quantidade de gargalos administrativos e produtivos, fluxo horizontal e vertical contínuo de informação e bom relacionamento com *stakeholders*. Porém, essa é uma abordagem de complexa mensuração, uma vez que, para avaliar a eficiência de uma organização, é necessário mensurar a eficiência de todos os seus processos, embora essa questão seja amenizada com o uso de tecnologia de informação e comunicação (TIC).

Sistema de medição de desempenho organizacional (SMDO) é um tema contemporâneo, sendo inclusive amplamente tratado como instrumento eficaz para melhoria da gestão. No setor privado, há exposição das empresas a um ambiente hipercompetitivo com cada vez mais exigência dos consumidores. Do lado do setor público, o déficit fiscal e a cobrança da sociedade por *accountability* levaram governos a adotarem novas práticas de medição de desempenho. A avaliação do desempenho possui relação direta com a efetividade da estratégia da organização, das operações e do atendimento às expectativas dos *stakeholders*. Um adequado SMDO requer medições nas diversas áreas estratégicas da organização. Assim, o desbalanceamento no uso de medidas na verificação do desempenho global da organização, com a preponderância de medidas de desempenho financeiro, reflete deficiências no processo de gerenciamento (Galvão, 2002). Kaplan e Norton (1992) perceberam lacunas

conceituais, metodológicas e operacionais no desenvolvimento e aplicação de sistemas de medição de resultados. Desenvolveram então o *Balanced Scorecard* (BSC), um modelo para medição de desempenho cuja estrutura possibilita uma visão mais abrangente e equilibrada das áreas estratégicas da organização agrupadas nas seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Prazos de entrega, inovação e outros indicadores não financeiros são então incluídos nesse sistema de mensuração de resultado organizacional.

Segundo Galvão (2002), um bom sistema de medição de resultados deve englobar os seguintes princípios: medidas financeiras e não financeiras (critérios de desempenho); medidas com foco no cliente (ou público-alvo); medidas de dimensão sistêmica (*output*, *input*, *throughput* e *outcome*). O equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras precisa ser almejado pela administração. Historicamente, muitas organizações concentram a atenção gerencial nas medidas financeiras. De forma contrária, outras focalizam, sobretudo, as medidas operacionais, sob a crença de que, se as operações são bem gerenciadas, a lucratividade irá automaticamente aumentar. Ambas as visões são inapropriadas, pois os critérios de desempenho organizacional são o ponto de partida para o desenho e o funcionamento de um sistema de medição de desempenho.

As medidas devem refletir equilíbrio por meio dos diversos componentes dos sistemas organizacionais, de forma sistêmica. Segundo Sink (1985), as medidas devem captar as expectativas e as necessidades dos clientes e dos demais *stakeholders* que iniciam a cadeia de valor. Também há de se medir os insumos, os processos, os resultados e a satisfação do cliente consoante a expectativa inicialmente medida. Um mesmo conjunto de medidas não pode ser utilizado para verificar e comparar desempenho e produtividade em todos os níveis da organização. As medidas de produtividade tradicionais, que enfatizam os *outputs* divididos pelos *inputs*, podem ser problemáticas. O equilíbrio entre a quantidade de medidas de processos (*throughput*) e de resultados (*output* e *outcome*) contribui para o sucesso do sistema de medição. Assim, há a

possibilidade de conhecer o desempenho atual e a eficácia de novas iniciativas para a melhoria do desempenho. Para os processos, geralmente são utilizadas medidas específicas das áreas funcionais. Já as medidas de resultados são macro, de modo a proporcionar uma visão do desempenho global da organização. O ideal é que a tendência positiva do indicador de processo traduza-se em favorável indicador de resultado.

Partindo então do princípio de que a gestão dos recursos organizacionais, a gestão da inovação na organização e a gestão de competências são processos e que sua efetividade deve ser mensurada no desempenho organizacional para verificar seus impactos sobre os resultados, a articulação entre inovação, recursos, competências e resultado organizacional será apresentada e discutida no capítulo seguinte, com reflexões relacionadas a suas relações e impactos mútuos.

5 ARTICULAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO, RECURSOS, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As articulações entre inovação, recursos, competências e desempenho organizacional, verificadas na Figura 2, podem ser explicadas pelos enlaces numerados na figura. O enlace de número 1 mostra a articulação entre recurso e inovação. Essa primeira articulação acontece enquanto a firma busca um diferencial competitivo, sendo impossível fazê-lo possuindo mesmos produtos, serviços, processos e gestão das demais firmas. Torna-se então necessária a busca de inovações, sejam elas radicais, incrementais ou de qualquer outra natureza. Enfim, a estratégia organizacional com visão baseada em recursos pode gerar necessidades de inovação nas firmas dependendo de seu posicionamento estratégico, como querer ser líder ou manter-se em uma posição competitiva.

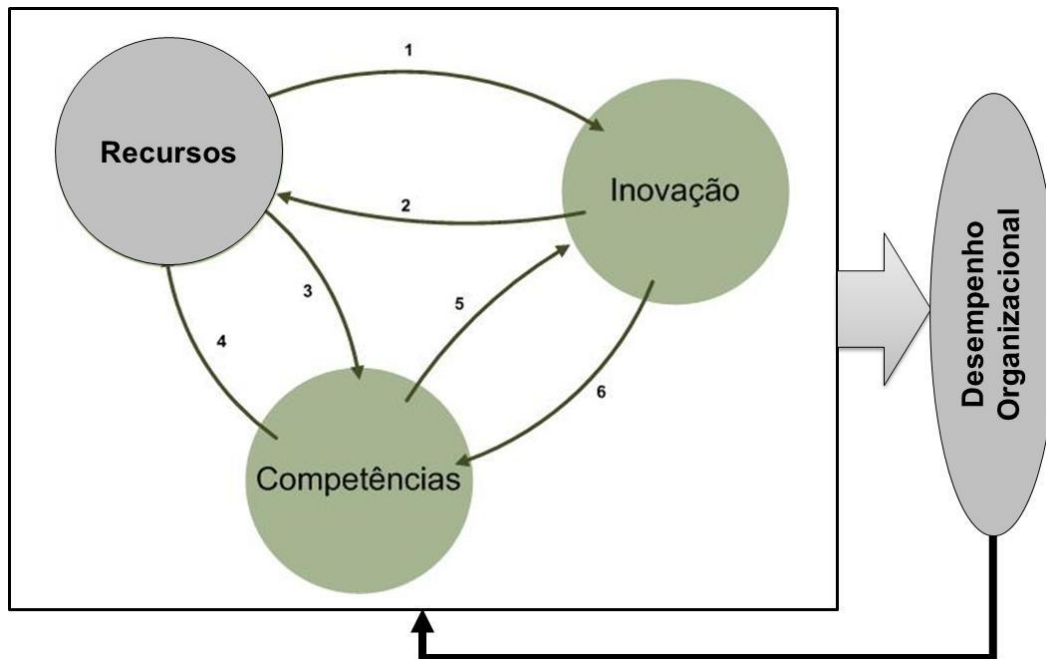


Figura 2: Articulação entre inovação, recursos e competências

Fonte: Elaborado pelos autores

Porter (1996) argumenta que estratégia competitiva possui relação direta com diferenciação, ser diferente. Isso significa escolher um conjunto de atividades para entregar um produto ou serviço difícil de ser igualado no ponto de vista de valor. Foss (1997) argumenta que a estratégia tem proximidade com a descoberta de possibilidades até então desconhecidas. Por outro lado, analisando o enlace número 2, que mostra a relação entre inovação e recursos, é possível que inovações, geradas na organização ou assimiladas/difundidas nela, façam com que a necessidade de recursos seja redesenhada, pois, à medida que se criam mercados e processos, há necessidade de se realinharem os recursos existentes em função das novas oportunidades conseguidas por meio da inovação. Schumpeter inclusive explica que a inovação, por meio do empreendedor que cria a firma, define o mercado.

O enlace número 3 representa a relação entre recursos e competências. Resgatando a Visão Baseada em Recursos (RBV) apresentada anteriormente, fica claro que as organizações podem ter diretrizes estratégicas de desenvolvimento de competências organizacionais e individuais para a busca de vantagens competitivas sustentáveis, na

medida em que agregam valor, são raras, inimitáveis e insubstituíveis nos processos empresariais para a transformação das entradas nas saídas da organização. Uma vez que tecnologia, insumos e alguns serviços de suporte se tornam *commodities*, os diferenciais competitivos das organizações tendem a concentrar-se no capital humano, na cultura organizacional, enfim, nas pessoas e em suas relações, ou seja, nas competências organizacionais e individuais.

Já o enlace número 4, que seria a relação entre competências e recursos, representa também que as competências existentes nas firmas fornecem um ponto de partida e apresenta oportunidades a serem trabalhadas no contexto estratégico organizacional, como recurso ou capacidade humana instalada. É importante destacar que as competências existentes não devem ser consideradas como restrições ou limitações ao crescimento da organização, mas como ponto de partida e como possibilidades de utilização frente a oportunidades.

A relação entre competências e inovação, representada na Figura 2 pelo enlace número 5, torna-se evidente quando a inovação pode ser gerada apenas por pessoas com suas devidas competências individuais, principalmente na competência organizacional. Seja em um processo formal de pesquisa e desenvolvimento interno ou externo à organização, seja em um processo informal de melhorias contínuas, as competências são articuladas para chegar-se a inovações no contexto das organizações. Para Schumpeter (1994), a firma seria um conjunto de competências dinâmicas em uma empresa idiossincrática.

O enlace número 6, que mostra a relação entre inovação e competências, representa o fato de as inovações desenvolvidas e/ou assimiladas/difundidas desenvolverem competências organizacionais não existentes anteriormente, pois os novos produtos, serviços, processos ou modelo de gestão causam impacto nas pessoas em um processo de mudança adaptativa ou evolucionária, que desenvolvem novas competências individuais e, por consequência, se criam novas competências organizacionais frente à inovação. Para Schumpeter, o gestor

(empreendedor) é responsável pelas novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente, em um processo de destruição criadora, desenvolvendo assim novas competências no ambiente organizacional, pois essas novas combinações são justamente inovações em quaisquer que sejam as esferas.

O resultado da boa articulação entre gestão da inovação, gestão de competências e gestão de recursos em uma organização seria mensurado, então, nas medidas de desempenho organizacional. Nada valeriam essas práticas de gestão se não possuísem um impacto positivo no desempenho organizacional, financeiro ou não financeiro. A efetividade da articulação dessas práticas deveria então ser mensurada e acompanhada no desempenho organizacional, a fim de desenvolver-se um aprendizado organizacional e retroalimentar o sistema para melhoria contínua por meio das lições aprendidas na gestão de cada um desses assuntos e do conjunto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um contexto de intensa inovação no qual também se busca vantagem competitiva sustentável, a visão baseada em recursos apresenta-se como norteadora de políticas de gestão de recursos para esse fim. Foi apresentada a gestão de competência, de origem na visão baseada em recursos, como ferramenta de gestão de recursos humanos pautada na interlocução das estratégias inseridas no contexto de inovação, com a gestão dos recursos humanos necessários para adaptação, evolução e alcance de desempenhos esperados em um ambiente de intensa mudança. A gestão de recursos humanos nesse contexto deveria apresentar-se como estratégica na sensibilização e articulação das partes envolvidas e interessadas nas inovações organizacionais participando ativamente da condução das mudanças nesse contexto de inovação processual e tecnológica.

Nesse quadro, a gestão de recursos humanos torna-se importante para o auxílio na gestão das inovações, seja na esfera pública e privada,

seja no terceiro setor. Sua efetividade, entretanto, deve ser mensurada analisando a atuação da GRH frente às inovações, estudando suas práticas e o impacto nos resultados. A maneira como o sistema faz a gestão das inovações existentes em produto/serviço, ou em seus processos, ou seja, como as inovações tecnológicas e as inovações em processos ou organizacionais são geridas no contexto da empresa, torna-se interessante para um maior aprofundamento em pesquisa em setores específicos da sociedade, como a área de saúde, que possui particularidades e características contextuais que instigam problemáticas interessantes para esse estudo.

Enfim, a gestão de recursos humanos deve responder à velocidade e à abrangência das inovações tecnológicas, incluindo a crescente incorporação de tecnologias de informação e comunicação (TICs) e dos processos de trabalho, envolvendo também inovações organizacionais necessárias nesse contexto. Sugere-se a perspectiva de olhar para a organização, diagnosticá-la, tornar consensuais necessidades de competências, identificar competências individuais, aplicá-las com foco estratégico. Como resultado tem-se desenvolvimento e ampliação de competências organizacionais, de difícil reprodução, ganhando-se, assim, uma vantagem competitiva concreta e principalmente sustentável.

Após a contextualização de teorias da firma, foram apresentados, neste artigo, construtos de forma histórico-conceitual, buscando tratar academicamente o assunto, diferentemente do que é visto em produções não acadêmicas, que têm o costume de usar os termos de forma inadequada. Iniciando com o construto recursos pautado Visão Baseada em Recursos, ele foi apresentado como base dos construtos de inovação e competências. Cada um desses três construtos foi delimitado para então apresentar-se o construto resultante, o desempenho organizacional. Em um capítulo específico, foram apresentadas reflexões sobre possíveis articulações desses construtos entre si e com sua resultante. Como conclusão das articulações dos construtos discutidas ao longo do artigo, espera-se que a gestão dos recursos organizacionais, principalmente seus

recursos humanos, por meio da gestão de competências e da gestão da inovação, gere impacto direto no desempenho organizacional. Enfim, buscou-se pautar reflexões sobre as práticas organizacionais, sob a luz da teoria e de suas articulações.

7 REFERÊNCIAS

- Abrahamson, E. (2006). *Mudança organizacional* (M. Rosemberg Trad.). São Paulo: Makron Books.
- Barbosa, A. C. Q., Guzman, G., Scianni, M. A., Rodrigues, M. A. (2005). Competence management as organizational knowledge transfer process. *Proceedings of the International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management*, 7, Malasya.
- Barney, J. B; Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University.
- Bitencourt, C.; Barbosa, A.C.Q. (2004). A gestão de competências. In: C. Bitencourt (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman. 528 p.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Nova York: Wiley.
- Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3a ed., P. Chittoni Ramos Reuillard Trad.) Porto Alegre: Bookman. 278 p.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32 (5), 539-553.
- Carneiro, J. M. T. et al. (2007, maio/agosto). Building a better measure of business performance. *RAC-Eletrônica*, 1 (2), 114-135.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (L. Peres Trad). Rio de Janeiro: Campus.
- Demsetz, Harold, 1973. "Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy," *Journal of Law and Economics*, University of Chicago Press, vol. 16(1), pages 1-9, April.
- Dutra, J. S. (2001). Gestão de pessoas com base em competências. In J. S. Dutra et al. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas* (5a ed. pp. 25-43). São Paulo: Gente.

- Fleury, A.; Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Foss, N. J. (1997). Ethics, discovery and strategy. *Journal of Business Ethics*, 16 (11), 1131-1142.
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance*. London: Pinter.
- Galvão, L. L. (2002). *Medidas de desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras. Anais do Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 7, Lisboa, Portugal.
- Hirata, H. (1994). Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: C. Ferreti (Org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992, Jan./Feb.). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Lastres, H. M. M., Cassiolato, J. E. & Arroio, A. (Orgs.). (2005). *Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión, 2000.
- McKinsey. (2006). *Going from global trends to corporate strategy: Will your business catch them before they catch it? The McKinsey Quarterly*, 277-284.
- Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, (Nov-Dec), 61-78.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Robert, M. (1995). *Product innovation strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In R. Ruas et al. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Rumelt, R. (1984). *Toward a strategic theory of the firm*. In Lamb, R. B. (1984) *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ. 556-570.
- Sandberg, J. (1994). *Human competence at work*. Gotebork: BAS.
- Santos, J. B. (2008). *Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial*. Dissertação de Mestrado em Administração, Fundação Getulio Vargas: São Paulo, SP, Brasil.

- Schumpeter, J. A. (1994). *Capitalism, socialism and democracy*. London: Routledge.
- Sink, D. S. (1985). *Productivity management: planning, measurement and evaluation, control e improvement*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Terra, J. C. & Gordon, C. (2002). *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação*. Lisboa: Monitor.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados* (C. Knipel Trad.). São Paulo: Futura.
- Vasconcelos, F. C. & Cirino, A. B. (2000 Out/Dez). Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4), 20-37.
- Wernerfelt, B. (1997). A resource-based view of the firm. In Nicolai J. Foss (Ed.) *Resources firms and strategies – a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência*. São Paulo: Senac.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. (M.H.C.V. Trylinski Trad.) São Paulo: Atlas.
- Zhuang, L., Williamson, D. & Carter, M. (1999). Innovate or liquidate – are all organization convinced? A two-phased study into the innovation. *Management Decision*, 37 (1), 57-71.