

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:  
CONCEITOS, CRITÉRIOS E RECURSOS**

*STRATEGIC MANAGEMENT ORGANIZATIONAL SKILLS: CONCEPTS, CRITERIA AND  
RESOURCES*

Fábio Aurelio **DE MARIO**

PPA / UEM Universidade Estadual de Maringá  
admfabiomario@gmail.com

Fabrizio Meller da **SILVA**

UPP - Universidade Positivo / UEM Universidade Estadual de Maringá  
fabriziomeller@gmail.com

Rachel Costa Ramalho **VASCONCELOS**

Universidade Federal da Paraíba - UFPB  
rachelkeka@gmail.com

Vanderlei da Silva **SAMPAIO**

UPP - Universidade Positivo  
vanderleisampaio@hotmail.com

Artigo recebido em 03/2015 – Aprovado em 04/2016

**Resumo**

No atual contexto em que as organizações encontram-se propensas pela busca de soluções voltadas para melhoria no desenvolvimento de suas competências, visando viabilizar suas opções estratégicas, torna-se relevante compreender as relações entre o processo de gestão estratégica das competências organizacionais e a sua real contribuição no provimento das capacidades necessárias à viabilização das alternativas estratégicas das empresas. As organizações são formadas por pessoas que estabelecem relações. As competências, grandeza e pluralidade dessas relações constituem tema para os mais diversos estudos organizacionais. Deste modo, um estudo sobre a natureza e dinâmica das competências organizacionais merece notável atenção por parte dos gestores, visto que seus contornos e funcionamento encontram-se revestidos de elementos que permitem a criação e viabilização de estratégias. Assim, o presente artigo tem como objetivo identificar as diferentes concepções de competências organizacionais; verificar os critérios essenciais para identificação de competências; e analisar os recursos e as capacidades associadas ao corpo de competências das organizações. Conclui-se, através do uso da triagem da literatura como base para fundamentação teórica, que as competências organizacionais resultam de alguns critérios ou fatores chaves que permitem viabilizar a formulação de

estratégias de tal modo a garantir um posicionamento de pioneirismo às organizações em razão das suas capacidades, processos e recursos únicos e valiosos.

**Palavras-chave:** Gestão, Estratégia, Competências Organizacionais, Recursos

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## **ABSTRACT**

*In the current context in which organizations are likely the search for solutions aimed at improving the development of their skills, in order to enable its strategic options, it is important to understand the relationship between the process of strategic management of organizational skills and their actual contribution in providing the capabilities needed to ensure the viability of alternative strategies of companies. Organizations are made by people who establish relationships. Skills, grandeur and plurality of these relations are subject to several organizational studies. Thus, a study on the nature and dynamics of organizational capabilities deserves outstanding attention from managers, since their contours and operation are coated elements that enable the creation and facilitation strategies. Thus, this article aims to identify the different conceptions of organizational skills; verify the essential criteria for the identification of competencies; and analyze the resources and skills associated with the body of the organizations capabilities. In conclusion, through the use of screening the literature as a basis for theoretical reasons, that organizational skills are the result of some criteria or key factors that make it feasible to formulate strategies so as to ensure a placement of pioneering organizations in view of their capabilities, processes and unique and valuable resources.*

**KEYWORDS:** Management, Strategy, Organizational Skills, Resources

## **INTRODUÇÃO**

Em face aos novos paradigmas da atualidade e as constantes pressões impostas pela globalização, pelo rápido avanço tecnológico e pela concorrência crescente exigem das organizações ações contínuas que maximizem os resultados e garantam a participação da empresa no mercado. Neste contexto, alternativas como criatividade, flexibilidade e inovação ganharam maior espaço no cenário organizacional para que as empresas possam se adequar com maior prontidão à volatilidade do ambiente, (DUTRA, 2002).

A gestão estratégica de competências vem sendo pautada nos mais diversos encontros e fóruns nacionais e internacionais e a sua atratividade enquanto um programa de desenvolvimento e competitividade é indiscutível. Entretanto, muitas são as críticas e as dificuldades enfrentadas pelas empresas que optam por gerenciarem seus recursos com base em competências. Novas práticas de gestão são, constantemente, introduzidas no meio empresarial para ajudar as empresas no incremento de sua competitividade. Dentre essas práticas, está a gestão por competências que promove

o desenvolvimento do talento humano, buscando definir as competências essenciais da organização e traçar o perfil de competências de cada cargo e funcionário, para adequação da pessoa ao cargo (CARBONE et al., 2005).

Para Fleury & Fleury (2004), identificar as competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de reunir-se com a alta gerência, é preciso considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis. Nesse contexto, estratégias e competências organizacionais representa uma temática que requer uma análise aprofundada sobre o assunto, pois as organizações através de seus processos visam o arranjo estrutural e a articulação dos recursos para obtenção de competências. A abordagem de competência e gestão de talentos no ambiente organizacional tem possibilitado o vislumbre, cada vez maior, de uma administração de recursos humanos estratégica. Apesar de ser um tema recente nas organizações, a gestão por competências já aparece como uma das principais referências nas atuais práticas empresariais.

Assim, esse trabalho tem por objetivo abordar temática relacionada às estratégias e competências, organizacionais, bem como analisar os critérios para avaliar essas competências organizacionais, mensurar competências organizacionais a recursos e desempenho. Através de diversas perspectivas e óticas diferentes visa traçar as competências organizacionais de uma a visão de seus proprietários, funcionários e clientes, buscando investigar se essas competências são essenciais e realmente percebidas de forma holística por estes diferentes públicos. O artigo visa instigar uma breve discussão sobre a relação que se estabelece entre recursos, capacidades e competências. Apresentamos, também, algumas reflexões que estão relacionadas às competências organizacionais no mundo corporativo globalizado.

## **1 ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Numa tentativa de recuperar a vasta literatura a respeito de estratégia organizacional, faz-se necessário tecer alguns pontos importantes para a produção do referencial teórico que dará sustentação ao artigo ora apresentado. Numa abordagem simples, os autores Tidd, Bessant e Pavitt (1997) procuram dividir os modelos sobre estratégia em dois grupos. De um lado ficariam os chamados racionalistas, representados por Porter, Chandler e Ansoff, que segundo Tidd, Bessant e Pavitt (1997) revelam uma concepção de estratégia baseada basicamente em descrever, entender e analisar o ambiente; determinar um curso de ação tendo por base os dados analisados; e programar o curso de ação conforme dados obtidos. Do outro lado estariam os denominados incrementalistas, representados pelos teóricos, Mintzberg, Penrose, Teece e Pisano e Hamel e Prahalad, que argumentam que a completa compreensão da complexidade e da mudança é impossível, devido às nossas limitações de percepção e capacidade de processamento de informações.

Com base no exposto temos duas correntes de pensamento os que dizem que o ambiente tem influencia total na organização e os que negam essa influencia total. Para estes últimos a influencia sobre a organização é ditada não pelo ambiente, mas apenas pelo que interessa à organização. Como o ambiente é bastante vasto e

complexo, as organizações não conseguem absorvê-lo por completo, restando, assim, para lidar com essa complexidade, as empresas selecionar apenas partes escolhidas do seu ambiente e ao mesmo tempo perceber esse ambiente com suas próprias ideias. Assim, temos que um mesmo ambiente pode ser interpretado de maneiras diversas por distintas organizações. Diante das expressivas mudanças no meio organizacional, torna-se uma necessidade o aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas de gestão. A gestão de competências surge como um meio de aproximar os objetivos individuais e organizacionais, apresentando um conjunto de alternativas alinhadas ao cenário moderno e competitivo das organizações atuais. O modelo propõe novos métodos à gestão de recursos humanos, integrando competência, desempenho e desenvolvimento nas empresas (FLEURY, 2003).

Segundo Le Boterf (2003), a competência é uma mistura de alguns aspectos fundamentais: o saber agir com pertinência, o saber mobilizar saberes e conhecimentos, saber aprender e aprender a aprender, envolver-se. Tudo isso deve ainda ser passível de reconhecimento pelo outro para que a competência exista socialmente.

Nesse contexto, segundo Fleury (2003) relata que no intenso e profundo processo de reestruturação das empresas e de seus negócios, a competitividade exige eficiência coletiva assim as competências adquiridas pelos profissionais devem obedecer à ética; empresas terão de focar suas competências essenciais e procurar parcerias para complementar recurso e realizar seus objetivos e com certeza àqueles que forem formados a base de tais competências serão acolhidos como parceiros.

Diante das expressivas mudanças no meio organizacional, torna-se uma necessidade o aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas de gestão. A gestão de competências surge como um meio de aproximar os objetivos individuais e organizacionais, apresentando um conjunto de alternativas alinhadas ao cenário moderno e competitivo das organizações atuais. O modelo propõe novos métodos à gestão de recursos humanos, integrando competência, desempenho e desenvolvimento na administração pública (FLEURY, 2003).

Desta forma, ser uma organização competitiva significa, portanto, dispor, no momento adequado, das competências necessárias, no sentido de utilizar de maneira coordenada e articulada de recursos, pessoas e processos, a nível corporativo, e com isso garantir um alto desempenho em termos de valor, sustentabilidade e versatilidade como estratégia competitiva nos negócios. Algumas dessas competências podem já estar disponíveis na organização, mesmo que ainda não tenham sido reconhecidas, devendo, portanto, ser mobilizadas e agregadas ao corpo de competências da organização. Outras, todavia, precisa ser desenvolvidas ou adquiridas, o que pode requerer mais ou menos recursos em razão da capacidade de recombinação de competências por parte da organização. Diante da importante contribuição da existência e da disponibilidade das competências organizacionais tendo em vista a construção e a viabilização da estratégia, é importante conhecer um pouco mais de sua natureza e dinâmica de desenvolvimento, assunto que será abordado ao longo do presente trabalho.

## 2. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Na atualidade a gestão de competências tem ganhado cada vez mais espaço no ambiente corporativo. Através de uma abordagem sobre tríade formada por conhecimentos, habilidades e atitudes, abrange o profissional em todos os aspectos de sua atuação. Quando a empresa consegue entender quais elementos dessa tríade necessita para atingir suas metas, ela tem em mãos um poderoso ferramental para promover a melhoria de seus colaboradores, em função destas competências.

Segundo Guimarães (2001, p.11) “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”.

Para Dutra (2001), a forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos vinte anos. Dentre as principais, pode-se citar:

- A alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas.
- Ao perfil obediente e disciplinado prefere-se um perfil autônomo e empreendedor.
- A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual,
- A criatividade e busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio.

Segundo Dutra (2001), o conceito de competência, pode ser atribuído a diferentes elementos. De um lado, as pessoas com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa. Para ele há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais. Uma vez que há uma influência mútua entre elas. Na realidade empresarial, porém, há uma pressão pelo sistema formal e pela cultura ao observar a descrição que gera distorções em nossa percepção da realidade. A Figura 1 representa de forma visual a integração das três dimensões da competência:

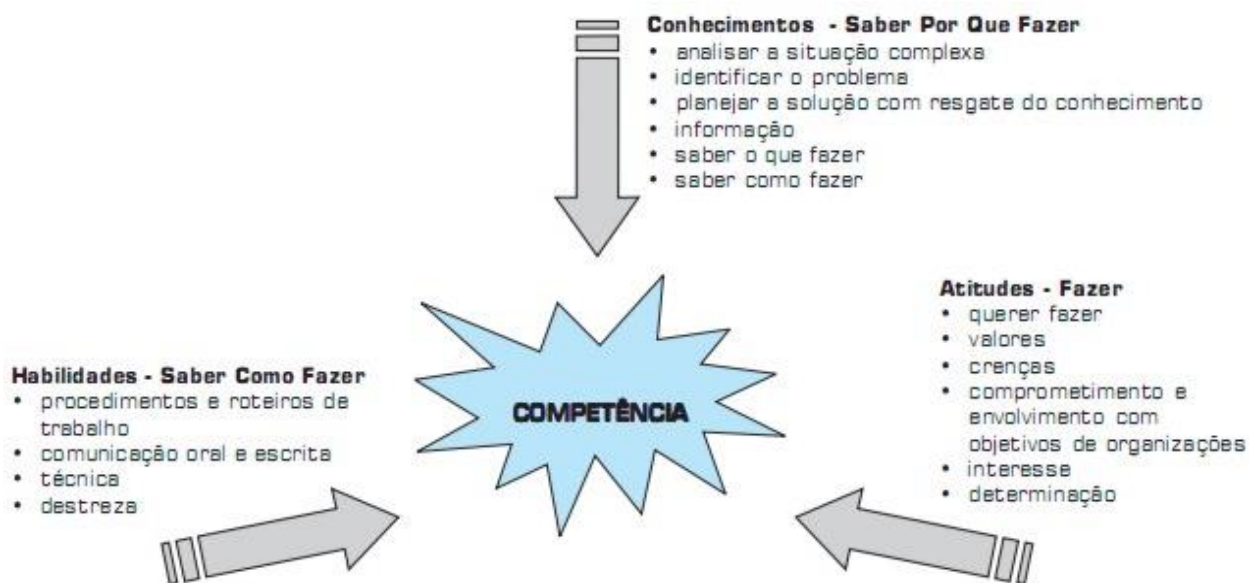


Figura 01: As três dimensões da competência.

Fonte: Fleury (2003, p. 157).

Portanto se precisa saber ou até mesmo conhecer, o que são competências, sua abrangência holística e quais as competências que este profissional precisa desenvolver durante seu período de formação profissional para que possa atender às exigências do mercado de trabalho, da comunidade e de si mesmo. O trabalho desenvolvido nesta área poderá servir como apoio e para a evolução de conhecimento buscando o melhor andamento para a tomada de decisão, de escolha, e dirigir melhor as atividades, de uma forma geral beneficiando os gestores e os profissionais.

### 3. CRITÉRIOS PARA AVALIAR COMPETÊNCIAS

O conceito de competência organizacional ganhou destaque a partir do artigo publicado *The Core Competence of the Corporation*, intitulado e publicado por Prahalad e Hamel em 1990. Este artigo parte da premissa de que as corporações possuem e articulam uma base comum de recursos nos diversos negócios que atuam, sendo esta base de recursos as denominadas competências essenciais ou core competence. Assim, Prahalad e Hamel (1990, p. 83-84) sugerem três critérios:

Primeiro, uma competência essencial provê acesso a uma grande variedade de mercados (...). Em segundo, uma competência essencial deveria dar uma contribuição significativa para o benefício percebido do consumidor do produto final. (...) e Terceiro, uma competência essencial deveria ser difícil dos concorrentes imitarem.

Com base no exposto temos que as competências organizacionais possuem como critérios definidores: versatilidade, ou seja, utilidade para várias áreas de produtos e mercados; valor, isto é, oferecer uma vantagem competitiva; e sustentabilidade, ou seja, ser difícil de imitar. Assim, partindo desse pressuposto, temos que estratégias bem sucedidas consistem, assim, na combinação e exploração adequada de recursos valiosos, únicos, difíceis de imitar e substituir, e ao mesmo tempo passíveis de transferência interna dentro do próprio negócio. À medida que as organizações combinam tais recursos criam vantagem competitiva e geram valor superior (Fernandes e Comini, 2011).

Cabe, ainda, frisar a palavras ditas por (PRAHALAD; HAMEL, p.65): “[...] as competências essenciais são formadas por meio de um processo de melhoria contínua e implementação que pode levar uma década ou mais, uma empresa que deixou de investir em formação de competência essencial descobrirá ser muito difícil entrar em um mercado que esteja surgindo, [...]”

Partindo do que foi mencionado anteriormente, temos que o conceito de competência organizacional envolve uma trajetória histórica ou path dependence. Cabendo mencionar que a ideia do path dependence, segundo (TEECE, 1997) envolve a noção de que a história ou trajetória de uma empresa ao longo do tempo é que sustenta sua competitividade no momento presente.

Vale ainda relatar que competências essenciais são próprias de empresas com comprovada competitividade internacional. Segundo alguns autores, competências organizacionais referem-se ao nível de desempenho com que um a organização realiza suas atividades, sendo a concorrência o padrão para aferir o quão forte a competência

é: “se a organização tem um desempenho muito acima da concorrência, então tem uma atividade de alta competência” (MILLS et al., 2002, p. 10). Ainda seguindo essa concepção temos o conceito de Ruas (2003) que defende que as competências essenciais consistem em um modo de diferenciar a organização no âmbito internacional, contribuindo, dessa forma, para uma posição de pioneirismo nesse mercado. Segundo esses autores, a competência organizacional não é algo que as empresas tenham ou não, mas algo que varia dentro de um contínuo. No extremo superior estão às competências essenciais (Fernandes, 2006, p.7).

Diante do exposto temos que a competência organizacional se traduz em alguns critérios que diz respeito à peculiaridade de seus recursos únicos e valiosos, bem como ao modo como estes recursos são articulados e combinados, de tal forma a resultar na viabilização de estratégias de maior valor e que garantem uma posição de pioneirismo à organização frente à concorrência internacional.

#### 4. AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A compreensão a respeito do conceito de competência organizacional demanda uma análise a partir da gênese histórica de sua concepção. De início, o conceito do termo estava associado à idéia da visão baseada em recursos (VBR) que teve como precursora a economista Edith Penrose. Segundo Penrose (1959), uma organização de negócios é tanto uma organização administrativa quanto uma coleção de recursos produtivos (humanos e materiais). A economista destaca, ainda, não serem os recursos os inputs no processo produtivo, mas os serviços que eles viabilizam. Tais serviços são resultado da experiência e do conhecimento que foram acumulados ao longo do tempo. Ainda nas palavras da precursora “Serviços são específicos e é aí que reside a unicidade da organização” (PENROSE, 1959, p.25). Assim, observa-se um entendimento de desempenho da empresa numa perspectiva interna, de modo que os níveis de desempenho das empresas estão relacionados aos diversos tipos de recursos sob controle da mesma, bem como a forma como os recursos são utilizados, cabendo, ainda, destacar nas palavras da autora, a importância que é dada nessa perspectiva ao conceito de trajetória empresarial ou *Path dependence* que diz respeito, segundo (TEECE et al., 1997), à noção de que a história ou trajetória de uma empresa ao longo do tempo é que sustenta sua competitividade no momento presente, visto que as regularidades observadas na realidade presente são interpretadas não como soluções para um problema estático, mas como resultado do conhecimento acumulado e condições estabelecidas no passado das empresas (NELSON; WINTER, 1982). Parte-se, portanto, do pressuposto de que incorporar as melhores práticas, baseadas na experiência das empresas rivais, somente faz as empresas jogarem a partir das mesmas regras. É preciso ter a noção de que a corporação, como uma árvore, cresce a partir de suas raízes (Prahalad e Hamel, 1990).

Ainda, partindo da compreensão da VBR, a precursora Penrose, assinala que diferentes modos de organizar recursos resultam em diferentes serviços: “os serviços obtidos por recursos são função do modo pelo qual eles são utilizados – exatamente os mesmos recursos, quando usados para diferentes propósitos ou de diferentes maneiras, e em combinação com tipos ou quantidades de outros recursos, fornecem um serviço ou conjunto de serviços distintos” (PENROSE, 1959, p.25).

No entanto, a partir da década de 80, o economista e gestor Michael Porter concebeu o modelo das cinco forças competitivas, mencionando a importância das empresas analisarem essas forças e com base nessa análise formular estratégias que permitam explorar oportunidades acenadas pelo ambiente. Dessa forma, observa-se uma perspectiva contrária a anterior, visto que a definição da estratégia deve ser realizada de fora para dentro, ou seja, numa perspectiva externa. Anos depois, os pesquisadores retornaram à análise adotada pela autora Penrose, ainda que mediante terminologias diversas ao termo, fazendo uso de uma considerável quantidade de sopa terminológica, para o que se trata basicamente da mesma coisa.

## 5. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Através de uma análise mais aprofundada, percebe-se que ao longo do tempo as empresas desenvolvem diversos tipos de conhecimentos e habilidades que se transformam em competências essenciais ou recursos internos estratégicos. Hamel e Prahalad (1995, p. 229) definem competências essenciais (core competence), como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Competências essenciais são habilidades ou capacidades, não são produtos ou serviços. Com base nos autores, fica evidente ambos consideram que uma competência essencial da organização deve: possuir valor percebido pelo cliente, ou seja, o benefício tem que ser aparentemente visível aos olhos do cliente e não as nuances técnicas, proporcionadas pela competência subjacente ao benefício; mostrar diferenciação entre concorrentes e ser difícil de imitar; possuir capacidade de expansão, ou seja, possibilitar acesso a diferentes mercados.

Prahalad (1998, p. 12) argumenta que competência essencial é um dos conceitos menos compreendidos de todos os tempos. Ele, além de esclarecer o que é uma competência essencial, esclarece também o que não é uma competência essencial: distribuição nacional não é nenhuma competência essencial. Significa apenas que se tem uma infraestrutura. Competência essencial também não é tecnologia. Assim, a questão de ser muito bom em projetar, não implica uma competência essencial. No entanto, as empresas confundem competência essencial com tecnologia, infraestrutura ou algo semelhante. Outra dificuldade apontada por Prahalad, é que as empresas confundem e misturam competências essenciais com capacidade ou aptidão. Por exemplo, o gerenciamento just-in-time de sistemas de suprimentos foi uma competência essencial, mas hoje, muitas empresas praticam a mesma coisa, é uma capacidade básica. Ao longo do tempo, uma competência pode se tornar uma capacidade.

Para Paul Green (1999, p. 28) uma competência essencial é um conjunto peculiar de know how, que é o centro do propósito organizacional. Ela está presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços. Não será competência essencial se um conjunto de habilidades ou tecnologias estiverem restritos a uma única unidade.



## 6. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS BÁSICAS

Nas organizações, nota-se que as suas competências organizacionais seriam as fontes ocultas da geração dos benefícios percebidos pelos clientes. Estes percebem os benefícios em forma de produtos e serviços, mas para eles as competências são invisíveis, imperceptíveis. Por isso, as competências, são fontes ocultas de desenvolvimento.

Em face ao cenário competitivo entre as organizações, surge a temática sobre a discussão das competências básicas para as empresas. Para Drucker (1999, p. 99) a discussão de competências essenciais tem sido, em grande parte, até agora, anedótica. Para ele, o conceito não está pronto, porém está evoluindo e mostra como algumas empresas estão desenvolvendo uma metodologia para medir e gerenciar as competências. O primeiro passo é acompanhar com cuidado o desempenho da própria empresa e o dos concorrentes, buscando especialmente sucessos inesperados e mau desempenho em áreas onde elas deveriam ter se saído bem. Eles indicam onde a empresa goza de uma vantagem de liderança. Os insucessos devem ser vistos como a primeira indicação de que o mercado está mudando ou de que as competências da empresa estão enfraquecendo.

Desta forma, as competências organizacionais, essenciais e básicas, são as fontes ocultas da geração dos benefícios observados pelos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos. O desempenho superior de uma organização está no resultado das suas competências. Hamel e Prahalad (1998, p. 65) comparam uma organização a uma árvore que cresce a partir das suas raízes. As competências da organização são as raízes da corporação. Os produtos e serviços seriam os frutos e folhas. As raízes são as fontes ocultas do crescimento das árvores.

## 6. COMPETENCIAS ORGANIZACIONAIS E RECURSOS

Na perspectiva da VBR, uma organização pode ser entendida como um conjunto de recursos articulados de maneira produtiva para gerar riqueza. Na concepção de Penrose (PENROSE, 1959, p.25) “os serviços obtidos por recursos são função do modo pelo qual eles são utilizados – exatamente os mesmos recursos, quando usados para diferentes propósitos ou de diferentes maneiras, e em combinação com diversos tipos ou quantidades de outros recursos, fornecem um serviço ou conjunto de serviços distintos.” Dessa forma, vale salientar que boa parte dos esforços investigativos dos teóricos da RBV consiste em classificar tais recursos. Por exemplo, a própria Penrose (1959, p. 24) propôs duas classes de recursos: físicos (tangíveis) e humanos (intangíveis). Ainda segundo o autor, também sugeriu categorias de recursos, denominando-as ativos tangíveis (pouca contribuição para vantagem competitiva), ativos intangíveis (trazem maior contribuição à estratégia) e capacitações organizacionais (combinação de ativos, pessoas e processos).

Mills et al (2002) *vão além e defendem que a avaliação dos recursos de maior importância é totalmente contingencial*, dependendo do ambiente de negócios e estratégias da empresa. Por exemplo, uma mineradora assentada sobre uma rica jazida, em local com boa infraestrutura e próxima a um centro consumidor, possui um recurso extremamente valioso em seu negócio. Assim, Mills et al. (2002) afirmam que

uma competência resulta de um conjunto de recursos coordenados de modo a determinar um nível particular de performance numa atividade. Hamel (1994, p. 11) conceitua “competências” como uma “integração de habilidades e tecnologias, em vez de uma habilidade ou tecnologia única e isolada”, compartilhando, assim, a ideia de que competência resulta da coordenação de recursos, pessoas e processos.

## 7. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO

Para os teóricos da RBV, os recursos são vistos como elementos potenciais, ou seja, meios materiais ou humanos à disposição da organização que, dependendo do modo como são manipulados e coordenados, garantem ou não alto nível de desempenho organizacional. Nessa ótica, a simples existência de recursos não se traduz necessariamente em desempenho. Sintetizando, a competência organizacional consiste na mobilização de recursos, e sua aplicação refletirá no desempenho organizacional. Neste contexto, a utilização de sistemas adequados de medição de desempenho assume uma importância vital para as organizações, razão pela qual merece ser mencionada a utilização de ferramentas baseadas no Balanced Scorecard – BSC.

O Balanced Scorecard foi desenvolvido no início da década de 90 por Robert S. Kaplan e David P. Norton, com o objetivo de resolver problemas de mensuração e análise de desempenho, consiste, portanto, em um instrumento que une medidas estratégicas e medidas financeiras, medindo o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O Balanced Scorecard propõe o alinhamento da missão e da estratégia da organização num complexo de medidas de desempenho que podem ser a base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Cabe frisar, nesse momento, que o desempenho de qualquer competência em qualquer nível hierárquico organizacional depende de alguns fatores, tais como: a saúde dos seus recursos (por exemplo, estado de uma máquina ou a motivação de um ser humano); a adequação de seus recursos para os serviços necessários (por exemplo, como a habilidade humana, a experiência e a formação correspondem a determinado serviço necessário); quantas vezes a competência é exercida (prática ajuda). De acordo com (FERNANDES e COMINI, 2011) fortes competências sempre resultam da combinação de recursos. Nessa visão uma competência que dependesse de um só recurso seria frágil, pois poderia ser imitada ou perdida. Assim, tomam-se como exemplo, uma agência de publicidade cuja competência organizacional envolvesse criatividade de uma dupla de criação premiada, ou uma gráfica cuja qualidade superior de impressão resultasse exclusivamente de equipamentos de última geração, não se configuraria, assim, essas empresas, verdadeiras competências, pois tanto a dupla pode ser “roubada” como as máquinas podem ser compradas pela concorrência.

Merece, ainda, nesse momento, relatar a compreensão a respeito de capacidade organizacional que segundo (FERNANDES E COMINI, 2011) fundamentalmente, consiste na necessidade da empresa em identificar os seus recursos atuais, avaliar como dão sustentação às competências atuais e, caso sejam relevantes, analisar como mantê-los ou desenvolvê-los. Ao mesmo tempo, envolve, também, a busca por outros

recursos que possam ser complementares para alavancar competências desejadas para o negócio.

## 8. METODOLOGIA

Neste tópico procurar-se-á mostrar quais métodos de pesquisa serão realizados na nesta pesquisa. A investigação científica, segundo Gil apud Silva (2006), depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos. Assim, é necessário ter em mente o objeto a ser pesquisado para se chegar à escolha metodológica, com base nos critérios a serem avaliados.

Trata-se, para tanto, de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que se serviu de um amplo acervo e de diversas publicações que abordam o tema em estudo. A pesquisa bibliográfica, na concepção de Martins (1990, p. 23):

É a que se efetua para se resolver problema ou adquirir conhecimentos a partir de consultas a livros, artigos, jornais... (material impresso). Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto. É a abordagem mais indicada para alunos universitários que estão iniciando atividades de pesquisa, geralmente resumo de assunto, e também sugeridas para elaboração de monografias e trabalhos de formatura.

A técnica de pesquisa a ser seguida será a documentação indireta, pois será respaldada, em boa parte, na interpretação de textos. Ao longo da pesquisa, serão utilizadas fontes das mais variadas: livros, artigos e periódicos.

No que concerne à análise de dados, será utilizada a leitura formativa, consubstanciada numa análise interpretativa voltada para formação e condensação de elementos na busca do aprofundamento do entendimento e compreensão do nosso objeto de estudo. Para tanto, espera-se ter apresentado uma metodologia válida para a produção do trabalho em questão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou apresentar as diferentes concepções de competências organizacionais; verificar os critérios essenciais para identificação de competências; e analisar os recursos e as capacidades associadas ao corpo de competências das organizações. A relação que se estabelece entre recursos, capacidades e competências. Através das diversas perspectivas esse estudo buscou evidenciar e apresentar uma melhor compreensão da temática competências e suas implicações seja no âmbito acadêmico ou gerencial. O conceito da competência admite análise em diversos níveis quando estudada no contexto organizacional, essenciais, organizacionais e individuais.

Nesse contexto, a pesquisa teve como objetivo investigar a abordagem de competências organizacionais, em seu sentido competitivo, como competências essenciais de uma organização. Além de trazer essa recente abordagem de gestão para a realidade em face aos novos paradigmas organizacionais da atualidade.

Desta forma, com a realização desse estudo, evidenciou-se que existem diferentes concepções de competências organizacionais, as corporações possuem e articulam uma base comum de recursos nos diversos negócios que atuam, sendo esta base de recursos as denominadas competências essenciais ou core competence. Na perspectiva da VBR, uma organização pode ser entendida como um conjunto de recursos articulados de maneira produtiva para gerar riqueza. As competências organizacionais possuem como critérios definidores: versatilidade, ou seja, utilidade para várias áreas de produtos e mercados; valor, isto é, oferecer uma vantagem competitiva; e sustentabilidade, ou seja, ser difícil de imitar. Por fim Através das diversas perspectivas apresentadas Finalmente, o conceito de competência organizacional aparece como uma oportunidade para organizar e desenvolver os recursos de uma organização, de tal forma que a eficácia e a competitividade sejam melhores. Esse estudo buscou evidenciar e apresentar uma melhor compreensão da temática envolvendo competências organizacionais e recursos.

## REFERÊNCIAS

CARBONE, P. P.; et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Trad.: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, B. H. R. **Estratégia e Competência Organizacional: Alinhando gestão de pessoas à estratégia**. Ed. Saraiva: São Paulo, 2011 (no prelo).

FERNANDES, B. H. R. **Competência e desempenho: O que há além do Balanced Scorecard**. Ed. Saraiva: São Paulo, 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. - **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil** Gestão & Produção versão impressa ISSN 0104-530X; V.10 n.2 São Carlos, ago. 2003 doi: 10.1590/S0104-530X2003000200002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GREEN, Paul. **Desenvolvendo competências consistentes**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. Revista RAE, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001. CARDOSO, Vinícius, et al.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Trad.: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo as competências dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de Monografias**: Trabalhos Acadêmicos, Projetos de Pesquisa, Relatórios de Pesquisa, Dissertações, 50 Resumos de Dissertações. São Paulo: Atlas, 1990.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. **Competence and resource architectures**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23 No. 9, 2003, pp. 977-994.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PRAHALAD, C. K.; G. HAMEL. A competência essencial da corporação. In ULRICH, D(org.). **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Ed. Futura, 2000. (original: Harvard Business Review, mai-jun, 1990).

PRAHALAD, C. K. **Em busca do novo**. Trad.; Cecília Assumpção; Marina Poggi; Ângela Noronha; Paulo Roberto de Moura Lopes. 1995. Entrevista exclusiva à revista HSM Management, março-abril, 1998, p.06-12.

SILVA, C.R. de O. e. **Metodologia e Organização do Projeto de Pesquisa (Guia Prático)**. 2004. Disponível em: [www.cefetce.br/Pesquisa/dippg/metodologia/Metodologia%20e%20Organiza%E7%E3o%20de%20pesquisa\\_apostila.pdf](http://www.cefetce.br/Pesquisa/dippg/metodologia/Metodologia%20e%20Organiza%E7%E3o%20de%20pesquisa_apostila.pdf). Acesso em: 18 nov. 2011.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal, Chichester, West Sussex, v.18, n.7, p.509-533, Aug. 1997.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. London: John Wiley; Baffins Lane, Chichester: West Sussex, 1997.