

A ARTICULAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Por:

Maria Cristina Canovas de Moura, Unisinos

Claudia Cristina Bitencourt, Unisinos

RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3647&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>

©Copyright, 2006, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: raeredacao@fgvsp.br.

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site www.rae.com.br/eletronica.

RAE-eletrônica

ISSN 1676-5648

©2006 Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração
de Empresas de São Paulo.



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

RESUMO

No desafio de articular estratégias e competências gerenciais, a dinâmica interna da empresa institui processos formais e informais de aprendizagem. Este estudo se propõe a analisar as articulações entre as estratégias e o desenvolvimento de competências gerenciais, verificando como ocorre a aprendizagem organizacional. O método utilizado foi estudo de caso único, de caráter exploratório, de uma empresa de serviços, em que, mapeadas as estratégias adotadas pela empresa, identificam-se as demandas de desenvolvimento gerencial para cada período. Os resultados obtidos sinalizam como a aplicação de estratégias organizacionais pode gerar necessidades de desenvolvimento de novas competências gerenciais, tendo em vista as atribuições e responsabilidades que passam a ser assumidas pelos gestores.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia organizacional, aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências, competências gerenciais, processos de aprendizagem.

ABSTRACT

This study analyzes the link between strategies and the development of managerial competences, verifying how organizational learning takes place. It is a single and exploratory case study, performed at a service company. After mapping the strategies adopted by the company, demands were identified for developing managerial competences appropriate for several periods. The findings highlight how the use of organizational strategies can generate necessities for the development of new managerial competences, considering the attributions and responsibilities which started being taken over by the managers. For the managers the circumstances which most favored their learning process were associated with initiatives of self-development and informal practices of competence articulation, always supported by the organization.

KEYWORDS

Organizational strategy, organizational learning, competences development, management competences, learning process.

INTRODUÇÃO

O fato de a empresa estabelecer ações estratégicas em função das suas competências converte essa prática em motor da gestão organizacional. A questão estratégica está diretamente vinculada ao diagnóstico das competências da empresa, tendo desdobramentos na gestão de processos internos. Na medida em que a tecnologia, a aprendizagem e as experiências são peculiares a cada empresa, a estratégia também se vê condicionada pela dependência de trajetória (*pathdependence*). Otimizando recursos e depurando aprendizagens, a empresa se predispõe a identificar diferentes oportunidades estratégicas futuras (Dosi, 1988; Leonard-Barton, 1992; Winter, 1987).

As competências da empresa, usualmente denominadas *core competences*, são as competências essenciais. Segundo Hamel e Prahalad (1994, p. 203), “as competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia”. Os autores se referem à competência essencial como a raiz da competitividade, em mercados inexistentes e futuros. A oportunidade da empresa em identificar as suas competências lhe oferece condições para realizar investimentos e alocar recursos em focos estratégicos. Outros autores preferem utilizar o termo *competência organizacional* (Fleury e Fleury, 2000; Ruas, Antonello e Boff, 2005; Dutra, 2001), por considerarem que o conceito “competência essencial” está mais apropriado a empresas que criam e lideram um espaço de competição, o que não parece adequado no mercado empresarial brasileiro.

As competências organizacionais provêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. Convém destacar que, muitas vezes, os processos de conversão de recursos em competências organizacionais não são planejados e desenhados, mas ocorrem no cenário competitivo e movem a dinâmica organizacional. A estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o seu desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado a competências organizacionais e desdobrado em competências, tanto coletivas como individuais, implica refletir sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão.

Este artigo se propõe a analisar, a partir de um levantamento histórico, como a orientação estratégica foi consolidada, considerando-se as competências organizacionais e gerenciais sob a perspectiva construtivista inspirada na abordagem da aprendizagem organizacional. Para tanto, estrutura-se da seguinte forma: primeiramente são discutidas as competências organizacionais e das pessoas, seguidas da competência gerencial; na sequência, apresenta-se a aprendizagem organizacional como uma abordagem pragmática; a seção seguinte aborda os procedimentos metodológicos; por fim, descreve-se a empresa onde a investigação foi conduzida, bem como os principais elementos de análise seguidos da conclusão.

DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS ÀS COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS

Muitos autores associam competência a desempenho, sugerindo uma qualidade para a resolução de problemas, uma melhor atuação profissional ou um destaque em resultados. Por exemplo, para Spencer e Spencer (1993, p. 9), “[...] serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”; para Sparrow e Bognanno (1994, p. 3) “[...] representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico [...]”.

Outros autores, como Parry (1996), destacam que a competência pode ser medida conforme padrões estabelecidos e aperfeiçoada via treinamento e desenvolvimento. Nessa concepção, identifica-se uma necessidade para quantificar os avanços obtidos, em termos de níveis de competência. Porém, o padrão referencial parece se restringir a uma escala em que se avalia cada indivíduo frente a competências esperadas. A competência aparece também vinculada a resultados de objetivos estratégicos e organizacionais (Dutra, 2001). Empresas que se orientam por metas a serem atingidas em termos de negócio transferem essa mesma abordagem para as equipes e para os indivíduos. Nessa associação, as competências organizacionais começam a ser relacionadas às competências coletivas e individuais.

Além da concepção de competência como desempenho e resultado, identificam-se enfoques que a sinalizam como mobilização de ativos. Essa nova conceitualização compreende a competência, antes designada como fim, evoluindo para um processo em construção (Boterf, 1997). Trata-se, então, de não apenas quantificar avanços escalonados de competências, mas desvendar como ocorrem as aprendizagens individuais e coletivas. Ao articular conhecimentos, habilidades e formas de atuar, simultaneamente se acionam potenciais para atingir desempenhos (Lei, Hitt e Betis, 2001). Importa, enfim, conhecer como esses processos de aprendizagem tomam lugar na empresa, tanto na dimensão coletiva como individual.

Outros enfoques aproximam o conceito de competência à aprendizagem e mudança. Atividades que primam pela previsibilidade e repetição dificilmente promovem o desenvolvimento de competências. A competência sugere conseguir lidar com eventos inesperados (Boterf, 1997; Zarifian, 2001). Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos em circunstâncias anteriores constituem a base de competências para oferecer respostas frente a situações não rotineiras e imprevisíveis. Recursos individuais e coletivos passam a ser colocados em ação, buscando similaridades entre vivências anteriores e as atuais. Mudanças externas e internas ao indivíduo mobilizam ativos para alcançar um resultado, como resolver problemas em circunstâncias inéditas. Se o elenco de competências adquiridas dá conta da situação inesperada, promove-se mais uma instância de aprendizagem.

Ao considerar que a competência se consolida a partir da mobilização de recursos, para a obtenção de um resultado, deixa-se subentendida a existência de algo que pode ser construído, aperfeiçoado e corrigido. Assim, a competência se insere em uma perspectiva construtivista. Mais uma vez a visão de processo, no desenvolvimento de competências, sobrepõe-se à abordagem de resultados. Cabe à empresa poder identificar a competência, validá-la e fazê-la evoluir constantemente (Zarifian, 2001). Nesse contexto, a gestão por competências prioriza a noção de processos, dando um lugar privilegiado à aprendizagem da autonomia como autodesenvolvimento.

Analisando esse tema sob outra ótica, verifica-se que a aprendizagem da iniciativa ocorre por meio da intersecção de três elementos, considerados formadores das competências: 1) *saber*: relacionado ao conhecimento; 2) *saber-fazer*: corresponde a habilidades; 3) *saber-agir*: vinculado a atitudes (Swieringa; Wierdsma, 1992). Os conhecimentos, habilidades e atitudes se complementam e se articulam de forma sistêmica. Uma prática organizacional que prioriza apenas um desses níveis subestima o efeito sobre os demais. O desenvolvimento de competências procura o equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-agir. Essa visão sistêmica descreve o processo de aprendizagem no cruzamento entre o que o indivíduo conhece, o que pratica e como se comporta no cenário organizacional.

De acordo com Bitencourt (2005), ao se integrarem concepções de diversos autores, os elementos que se destacam no desenvolvimento de competências podem ser sintetizados por meio da verificação dos seguintes fatores: as competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; demandam capacitação e se traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho; implicam em articular recursos e servem de pilar para a busca de melhores desempenhos; produzem questionamento constante e desencadeiam um processo de aprendizagem individual, na qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); são transferidas e consolidadas por meio do relacionamento com outras pessoas (interação).

Cada um desses fatores pode estar combinado com os demais. Inclusive essa separação responde mais a um critério didático do que à descrição da realidade. Determinadas práticas organizacionais podem incentivar o desenvolvimento de competências, abrangendo todos esses aspectos ou privilegiando alguns deles sobre os restantes. O fato de a organização estar imersa em uma lógica por competências sugere que: missão, visão, valores e cultura são dinâmicos e refletem um posicionamento da empresa no mercado; a competitividade da organização depende do potencial de desenvolvimento de processos e pessoas; os conhecimentos, habilidades e capacidades constituem-se requisitos para que a empresa tenha a sua vantagem competitiva; a aprendizagem coletiva e organizacional alavanca os processos de mudança.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – O ELO ENTRE ESTRATÉGIA E PESSOAS

Ao considerar que as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e individuais, podem-se definir os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos gestores enquanto competências gerenciais. Partindo do pressuposto de que existem competências específicas às funções gerenciais, torna-se viável identificar recursos de competências – atributos – que precisam ser investigados para seleção e avaliação de pessoas em postos de gerência e supervisão (Spencer e Spencer, 1993).

A abordagem das competências gerenciais centrada exclusivamente em atributos privilegia um modelo genérico, aplicável a qualquer organização, apesar das diferenças culturais. Esse modelo enfatiza a necessidade de identificar *clusters* de competências gerenciais, que estejam associados a um melhor desempenho do gestor nas empresas. Prioriza-se, enfim, a mensuração de atributos, em detrimento de alternativas para o desenvolvimento por competências.

Estabelecendo um contraponto a essa concepção racionalista, o modelo fenomenológico e interpretativo das competências gerenciais, proposto por Sandberg (1996), procura avaliar porque determinados atributos passam a ser mais relevantes que outros. A especificidade para compor o conjunto mais apropriado de atributos gerenciais a cada empresa implica o desenvolvimento por competências a partir de um diagnóstico da situação organizacional e do próprio significado do trabalho. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo (veja o Quadro1), buscando estabelecer as diferenças entre as duas abordagens acerca das competências gerenciais: a racionalista e a relativista/interpretativista.

Pode-se indagar a respeito das contribuições que cada uma dessas abordagens traz para o desenvolvimento de competências. Entende-se que a identificação dos atributos se torna fundamental para um estudo de desenvolvimento de competências gerenciais. Por outro lado, os critérios de demarcação desses atributos encontram-se vinculados às competências organizacionais e à cultura das empresas. Identificadas as competências organizacionais e os valores-chave da cultura organizacional, pode-se investigar as competências que são requeridas na empresa (Moura, 2003). Tendo em vista o caráter dinâmico e construtivista implícito na proposta deste trabalho, a segunda coluna do Quadro 1 parece responder melhor às perspectivas integradoras das abordagens de competências e aprendizagem organizacional.

Quadro 1 – Proposta racionalista *versus* relativista

Competências Gerenciais	
Proposta Racionalista	Proposta Interpretativista
Visão aplicada das competências	Visão estratégica das competências
Perspectiva indutiva e racionalista	Perspectiva dedutiva e fenomenológica
Paradigma descritivo e estático	Paradigma interpretativo e dinâmico
A cultura e o modelo de gestão não são considerados variáveis intervenientes para a definição das competências gerenciais	A cultura e o modelo de gestão determinam aspectos na definição das competências gerenciais
Ênfase sobre a definição de competências que traduzem o melhor desempenho gerencial	Ênfase sobre as exigências macro-organizacionais e a internalização do significado do trabalho
Corrente Americana (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993;)	Corrente europeia (Sandberg, 1996; Boterf, 1997; Zarifian, 2001)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: DO DISCURSO À AÇÃO

A literatura sobre aprendizagem organizacional sinaliza que o processo é complexo, tendo implicações ao nível das pessoas, dos grupos e da própria empresa (Huysman, 2001). Para este trabalho, interessa

discutir a relação entre as competências e as práticas de aprendizagem organizacional, como uma estratégia articulada, em outras palavras, uma proposta de desenvolver competências na ação.

A evolução da teoria dos recursos para a teoria das capacidades dinâmicas reposiciona os processos de aprendizagem como pilares da gestão estratégica (Lei, Hitt e Betis, 2001). Nesse sentido, a habilidade da empresa para se organizar como um sistema de aprendizagem (Leonard-Barton, 1992) contribui para construir uma estratégia mais dinâmica e condizente com a atual característica do cenário competitivo (Ghemawat, 1991). Os processos de aprendizagem estão presentes em cada uma das esferas organizacionais, desde as instâncias macro-organizacionais até os âmbitos coletivos e individuais.

Enquanto a estratégia estiver associada a uma abordagem prescritiva, pode haver certo determinismo quanto às competências organizacionais e gerenciais que permitirão a sua operacionalização. Já o entendimento da estratégia sob a ótica de aprendizagem permite compreender como a empresa aprende acerca da situação na medida em que enfrenta obstáculos, lida com desafios e procura as alternativas (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998). Ao invés de focalizar a estratégia deliberada e centrada no controle organizacional, trata-se de assimilar o conceito de estratégia emergente, muitas vezes pouco consciente e que deriva da aprendizagem frente à experiência.

Seria factível, portanto, repensar a idéia de formulação e implementação da estratégia sob a ótica do aprendizado estratégico, tendo impactos sobre as competências organizacionais e gerenciais. A organização aprende sobre a estratégia na medida em que os grupos analisam as suas decisões, escolhas e os resultados no cenário competitivo. De acordo com Lei, Hitt e Betis,

A empresa situada em um arranjo produtivo [...] define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la, em um processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência nesse processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra (LEI, HITT e BETIS, 2001, p. 11).

Cabe, portanto, questionar o quanto desse círculo virtuoso se encontra sustentado pelas competências gerenciais. Se a empresa aprende a depurar a sua estratégia, valorizando as suas competências, é conveniente avaliar as demandas de conhecimentos, habilidades e competências desencadeadas para o gestor e qual a sua consciência a respeito dessas expectativas.

PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

Para realizar a presente investigação, adotou-se o método qualitativo, desenvolvido por meio de um estudo de caso exploratório (Yin, 2001) em um laboratório de médio porte em Porto Alegre. Considerou-se que, para analisar a perspectiva de processo existente na formulação da estratégia e na identificação das competências organizacionais e gerenciais, o método qualitativo oferece subsídios para melhor compreender esses fenômenos, por permitir aprofundar reflexões relevantes e inspirar articulações entre essas temáticas. Além disso, a necessidade de avaliar a perspectiva dos entrevistados, inseridos em uma circunstância específica, reforça a idéia de que a pesquisa qualitativa seja a mais adequada para a presente investigação.

O estudo buscou responder à seguinte questão: Quais as competências gerenciais necessárias para consolidar a orientação estratégica da empresa e como a aprendizagem organizacional se manifesta nesse contexto?

Considerando que a pesquisa se desenvolveu baseando-se em um estudo de caso, tomou-se por critério trabalhar com pressupostos e não com hipóteses (Eisenhardt, 1989). Essa decisão permite ir além da aprovação ou refutação de hipóteses, tomando-se por referência situações que foram analisadas e articuladas por meio do referencial teórico e da coleta de dados. Ao final, foi possível gerar reflexões que contribuíram para o estudo. Pretendeu-se aprofundar algumas premissas básicas, abordando a gestão estratégica, o desenvolvimento de competências organizacionais/gerenciais e os processos de aprendizagem. Elas são as seguintes:

- Premissa 1: a gestão estratégica tem a sua operacionalização por meio da gestão por competências da empresa;
- Premissa 2: o desenvolvimento de competências gerenciais se propõe a mobilizar, fortalecer ou promover competências organizacionais, para efetivar estratégias emergentes ou deliberadas;
- Premissa 3: a aprendizagem pode estar associada ao processo de escolhas de orientações estratégicas e/ou ao desenvolvimento de competências gerenciais. Dependendo de como os processos de aprendizagem estão instituídos e difundidos na empresa, haverá uma perspectiva mais organizacional ou individual.

Coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada junto à diretoria integrada por três diretores e representantes do segmento gerencial (incluindo dois gerentes de cada área da empresa: clientes, técnica e de apoio). Os instrumentos de coleta de dados empregados se basearam em entrevistas em profundidade, observação participante e pesquisa de dados secundários. As entrevistas foram realizadas durante o período de maio a julho de 2003.

Procedeu-se às entrevistas com base em um roteiro, abordando os temas “Orientações Estratégicas”, “Competências Organizacionais”, “Desenvolvimento de Competências Gerenciais” e “Aprendizagem Organizacional”. As entrevistas foram gravadas e transcritas, de maneira a facilitar a análise e garantir a confiabilidade do estudo. A pesquisa de dados secundários reuniu os documentos internos e externos à empresa, que contribuíram para elucidar as orientações estratégicas adotadas, as competências organizacionais e o desenvolvimento de competências gerenciais.

Coletadas as evidências empíricas, foi usada a análise de conteúdo como procedimento sistemático e objetivo para inferir interpretações das mensagens expressadas em seu âmbito manifesto e latente (Bardin, 1977). Valendo-se da análise de conteúdo como técnica qualitativa (Cooper; Emory, 1995) e não quantitativa, procurou-se desvendar significados presentes nas verbalizações dos sujeitos entrevistados e nas fontes de dados secundários. Como elementos de análise, foram considerados os principais aspectos discutidos no referencial teórico, quais sejam: a) orientação estratégica: decisões dos integrantes da empresa que incidem na competitividade do negócio, no seu segmento concorrencial ao longo de sua história; b) competências gerenciais: conhecimentos, habilidades ou atitudes necessárias para a atuação do gestor na empresa; c) aprendizagem organizacional: processos coletivos

de aprendizagem, que se baseiam na percepção da realidade e ação sobre situações que se apresentam aos integrantes da empresa.

A análise dos dados buscou reflexões que evidenciaram articulações entre orientação estratégica, competências organizacionais/gerenciais e aprendizagem organizacional. Recorreu-se à técnica de triangulação dos dados, cruzando conteúdos das entrevistas, da pesquisa de dados secundários e da observação participante. Também se adotou a triangulação de informações, confrontando as percepções de diretores, gerentes, das áreas de clientes, técnica e de apoio. Durante a análise dos dados, solicitou-se a participação dos entrevistados para revisar e validar o estudo de caso.

Apresentação da empresa Lab

O laboratório Lab (nome fictício) iniciou suas atividades como uma empresa familiar. Gradualmente, foi incorporando profissionais médicos, bioquímicos e auxiliares, prestando serviços de diagnóstico laboratorial e hemoterapia (banco de sangue). Presente no mercado há 74 anos, o faturamento anual corresponde a uma empresa de médio porte. Compõe-se de área técnica (setores técnicos), área de atendimento (ou clientes) e áreas de apoio (informática, recursos humanos e suprimentos). As unidades de atendimento estão sediadas em Porto Alegre e na Grande Porto Alegre. Conta com 470 funcionários, dos quais 75% possuem no mínimo o ensino médio completo e 92% possuem no mínimo o ensino fundamental completo.

O laboratório opera em um ambiente muito pulverizado e competitivo, detendo cerca de 12% do mercado da Grande Porto Alegre. A forte presença de entidades seguradoras de saúde e medicina de grupo, que atuam nacionalmente, faz com que o estabelecimento e preços dos serviços exijam muita capacidade de negociação. Os clientes dividem-se em três segmentos diferentes, com necessidades específicas: usuários, médicos e laboratórios.

Possui como visão “ser referência nacional, superando continuamente seus próprios padrões de competitividade, para manter essa posição em qualquer cenário e desenvolver o segmento saúde”. Por meio da implementação do seu modelo de gestão pela qualidade, o laboratório vem desenvolvendo a missão de “prestar serviços de diagnóstico laboratorial e de hemoterapia a médicos e pacientes, satisfazendo suas necessidades e expectativas, bem como as da comunidade e dos colaboradores, com a garantia da lucratividade necessária ao empreendimento empresarial”. A empresa norteia a sua dinâmica interna por meio dos seguintes princípios e valores: “foco no cliente; valorização da equipe; ética profissional; honestidade, transparência e respeito; comprometimento e responsabilidade; melhoria contínua; tradição e confiabilidade”. Ao longo da sua trajetória, o laboratório valorizou fatores críticos de sucesso centrados na “tecnologia de ponta; rapidez na entrega dos resultados; disponibilidade e confiabilidade de serviços; organização e higiene dos ambientes; apresentação pessoal da equipe; conforto de clientes e funcionários” (documento interno).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Orientações estratégicas de uma perspectiva histórica

As entrevistas realizadas e as fontes de dados secundários permitiram detectar três orientações estratégicas estruturadas na dependência de trajetória do laboratório: foco no produto, foco no cliente e foco no negócio.

Foco no produto (fase de estruturação) caracterizou-se como o período de formação da empresa em um mercado estável, com uma ênfase sobre a sua atividade-fim. Na medida em que não havia preocupações com a concorrência, o posicionamento *inside* ganhou prevalência, de maneira que as operações na área técnica e as competências profissionais adquiriram centralidade na empresa. Durante essa fase, as necessidades de desenvolvimento de competências centraram-se na perícia técnica, associadas à atividade-fim da organização. Os chefes de setor desempenhavam como especialistas no processamento dos exames, conferindo à marca a confiabilidade nos resultados.

A transição da etapa de *foco no produto* para *foco no cliente* (fase de expansão) ocorreu em forma paralela à mudança da estrutura organizacional. A partir da área técnica, como corpo principal da empresa, e demais atividades que serviam de operações de apoio, instituiu-se a área de clientes, representada pelas unidades de atendimento. Também se tornaram mais complexas as atribuições dos responsáveis. Os chefes de seção se converteram em gestores, assumindo funções relacionadas a processos e a pessoas. A implantação da qualidade total estimulou a profissionalização da gestão, ampliando a idéia de produto para serviço. O gerenciamento pela qualidade permitiu internalizar uma nova metodologia de trabalho. Havia que disseminar essa prática nas equipes de trabalho e organizar a rotina sob outros parâmetros, até então desconhecidos. O gerente passou a se preocupar em atingir metas, coordenar processos e equipes, tendo responsabilidades setoriais. Esse novo período se consagrou por outras conquistas que incluíram o conhecimento do mercado, a expansão, a diferenciação não apenas restrita ao produto, mas extensiva ao serviço. A empresa se conscientizou das oportunidades de crescimento no mercado e articulou seus recursos e potenciais, tomando um posicionamento que se operou de “dentro para fora” (*inside-out*).

A gradativa redução das margens de lucratividade, a compra da concorrência e a ruptura com um dos maiores convênios desencadearam novas mudanças na orientação estratégica da empresa. Mesmo preservando as competências organizacionais, para oferecer a confiabilidade dos exames e qualidade do serviço, a empresa precisou articular recursos para se fortalecer frente às ameaças de sobrevivência, em um cenário turbulento. Inicialmente, a empresa comprou um laboratório concorrente de menor porte. O laboratório adquirido não possuía um sistema de gestão consolidado, o que de certa forma facilitou a integração das duas empresas em um modelo único, já adotado pelo laboratório comprador. Contudo, lidar de forma simultânea com duas realidades organizacionais – empresa compradora e empresa incorporada – levou os gerentes a mobilizarem recursos diferenciados, voltados à flexibilidade, adaptação e multifuncionalidade. Esse período foi denominado *foco no negócio* (fase de relacionamento) e estabeleceu como ações prioritárias a gestão de custos, a sinergia de processos e o gerenciamento de marcas. Para proceder à reestruturação interna, os gestores tiveram a incumbência de otimizar processos, reduzir o quadro e diminuir custos, de maneira a viabilizar a sobrevivência da empresa. Enfrentar dificuldades de administração de recursos, após um período de expansão e crescimento, por si só já consistiu em uma mudança radical. A atuação gerencial passou a ser calcada na busca de alternativas de excelência operacional (veja Quadro 2).

A ARTICULAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Maria Cristina Canovas de Moura - Claudia Cristina Bitencourt

A expectativa da Diretoria sobre as habilidades do gestor tornou-se mais complexa e abrangente, ampliando-se a esfera de atribuições do gestor para a competitividade do negócio. As responsabilidades e os riscos se diversificaram, exigindo maior compromisso com o desempenho do negócio. Posicionar-se em um mercado de maiores ameaças implicou consolidar novas competências organizacionais, o que desencadeou necessidades para desenvolver novas competências gerenciais.

A progressiva tomada de consciência de que a empresa teria de redirecionar o seu posicionamento *inside* (foco no produto) para *inside-out* (foco no cliente) e, finalmente, *outside* (foco no negócio) transformou-se em uma ação de aprendizagem estratégica. Cumpre, no entanto, resgatar que essa evolução não se deu em âmbito linear. As opções estratégicas foram revistas e atualizadas, diante de mudanças do cenário competitivo, assim como se articularam novas demandas de desenvolvimento de competências gerenciais, promovendo um processo contínuo de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. Como consequência das aprendizagens efetuadas, houve repercussões sobre a estrutura organizacional, instituindo novas áreas na empresa. Das mudanças próprias ao período de foco no produto, resultou uma área técnica mais automatizada, com atribuições específicas a profissionais e assistentes. Da transição entre as fases de foco no produto e foco no cliente, estabeleceu-se a expansão e crescimento da empresa, por meio da abertura de novas unidades, consolidando a área de clientes. A passagem da etapa de foco no cliente para foco no negócio trouxe como produto a compra da concorrência e a instituição da área comercial. Ao se apropriarem e criarem novas aprendizagens, a empresa mudou sua estrutura e reviu práticas organizacionais, fortalecendo a dinâmica do “aprender a aprender” (Argyris, 1978; veja o Quadro 3).

Quadro 2 – Síntese das orientações estratégicas adotadas pela empresa

Orientação Estratégica	Período	Características Centrais
Foco no produto	60 anos (1929-1989)	Qualidade intrínseca do produto
Foco no cliente	10 anos (1989-1999)	Conhecimento do mercado; expansão; investimentos em <i>marketing</i> ; comunicação e relacionamento com o cliente.
Foco no negócio	4 anos (1999-2003)	Compra da concorrência; perda de um importante convênio; alternativas para uma maior competitividade; estruturação da área comercial

Quadro 3-a – Síntese das orientações estratégicas e competências organizacionais

Orientação Estratégica	Mercado	Competência Organizacional
Foco no Produto	Mercado estável. Cliente majoritário proveniente de clínicas privadas e	Confiabilidade no produto: Capacidade de oferecer um produto de qualidade e sustentar uma relação com o cliente baseada na confiabilidade

	do Instituto Nacional de Serviço Social	
Foco no Cliente	Aumento da concorrência. Cliente majoritário proveniente de planos e seguradoras de saúde	Confiabilidade no produto Prestação do serviço e relacionamento com o cliente: capacidade de prestar um serviço rápido e disponível, no intuito de satisfazer e fidelizar os clientes

Quadro 3-b – Síntese das orientações estratégicas e competências organizacionais continuação

Foco no Negócio	Mercado turbulento. Diminuição das margens de rentabilidade. Lucratividade por ganhos de escala. Abertura de novos mercados, além dos planos e seguradoras de saúde	Confiabilidade no produto Prestação do serviço e relacionamento com o cliente. Gestão de custos, sinergia de processos e gerenciamento de marcas: Capacidade para gerenciar processos e custos, com maiores margens de produtividade e rentabilidade, sem afetar a qualidade do produto. Gestão de relacionamentos externos: fornecedores, fontes pagadoras, órgãos públicos, prospecção de novos clientes: Habilidade política e negocial da empresa para se relacionar com fornecedores, fontes pagadoras e órgãos públicos, prospectando oportunidades comerciais
-----------------	---	--

Competências organizacionais e orientações estratégicas

Cada orientação estratégica adotada pela empresa esteve fundamentada em competências organizacionais que foram sendo desenvolvidas, na sua *dependência de trajetória*. A ênfase inicial sobre o produto, quanto à confiabilidade dos resultados de exames, evidenciou uma competência organizacional eminentemente técnica. Convém destacar que essa habilidade técnica não apenas refere-se ao início e desenvolvimento da empresa nos seus sessenta anos iniciais, mas passou a ser o diferencial da marca, preservado em todas fases posteriores. O fato de o custo não ser uma preocupação durante essa etapa inicial contribuiu para que se fortalecesse a estratégia de diferenciação pela qualidade do produto. Parece interessante observar como, nesse período, a atividade-fim da empresa de análises clínicas fortaleceu a sua competência organizacional, para processar exames com confiabilidade e segurança.

A ampliação da orientação estratégica de foco no produto para foco no cliente se associou à implantação do modelo de gestão na empresa. Tendo sido efetuada a passagem da primeira para a segunda geração, o segmento executivo começou a profissionalizar a gestão, empregando os princípios da qualidade total e da excelência empresarial. As conseqüências que derivaram desse novo período incluíram o conhecimento do mercado, a expansão, a diferenciação não apenas centrada no produto, mas na excelência do serviço. A empresa vislumbrou oportunidades de crescimento no mercado, iniciando uma tomada de consciência dos seus recursos e potenciais, que se opera de dentro para fora (*inside-out*).

Desenvolvimento de competências gerenciais

Considerando que a maioria dos gerentes contava com pelo menos dez anos de empresa, e dados os conteúdos manifestados nas entrevistas, pode-se inferir que tenham sido envolvidos na implementação das orientações estratégicas, vivenciando e implementando ações correlatas. Na medida em que a carreira gerencial, na unanimidade dos casos, construiu-se durante a evolução da empresa, houve a oportunidade de crescimento interno e aprendizagem, muitas vezes não planejados. A valorização de uma trajetória construída na própria organização parece ter sido fundamental para a seleção e aperfeiçoamento do gestor. Os integrantes do segmento gerencial não apenas aprenderam acerca de como "ser gerente", como também precisaram assimilar o impacto das mudanças estratégicas sobre a sua esfera de competências.

Em cada uma das fases estratégicas já descritas, desencadearam-se demandas para mobilizar diferentes competências gerenciais. Durante a etapa de foco no produto, as necessidades de desenvolvimento de competências centraram-se na perícia técnica, relacionadas diretamente com a atividade-fim da empresa. Nesse sentido, a denominação de gerente não parecia ser a mais adequada. Tratava-se de chefes de setor, especialistas no processamento dos exames, que conferiam à marca a confiabilidade dos resultados.

A evolução da orientação estratégica da empresa para o foco no cliente mobilizou a necessidade de desenvolvimento de outras competências gerenciais. Na medida em que a empresa introduziu o modelo de gestão pela qualidade, ocorreram algumas mudanças. A estrutura organizacional, antes composta apenas por setores técnicos e alguns atendentes, incorporou a área de clientes, com atribuições específicas de atendimento. A diretoria selecionou entre os bioquímicos aqueles que poderiam assumir a gerência de unidades. Todos os integrantes se capacitaram em gestão pela qualidade total e critérios de excelência empresarial. A introdução de conceitos como gerenciamento da rotina e gerenciamento pelas diretrizes despertou novas necessidades de desenvolvimento gerencial. Atingir metas, coordenar processos e equipes, tendo responsabilidades setoriais, passou a ser a função do gerente. O maior domínio sobre a concorrência e o mercado acionou o processo de crescimento e expansão da empresa, instalando novas unidades em Porto Alegre e Grande Porto Alegre. O desafio que se impôs aos gestores da área de clientes consistiu em estruturar e consolidar essas novas unidades, introduzindo processos, gerenciando pessoas e buscando a aproximação com os novos clientes. A área técnica, por sua vez, precisou assimilar esse crescimento, através de inovações tecnológicas, que tiveram repercussões sobre os processos diagnósticos. Os gestores técnicos lideraram essas mudanças ao incorporar os procedimentos informatizados na sua rotina, preparando as equipes de trabalho.

A diminuição das margens de lucratividade, a aquisição da maior parte acionária de uma empresa concorrente e a ruptura com um dos maiores convênios, mencionados anteriormente, impactaram de forma decisiva a condução da empresa. Interrompido o processo de expansão, o segmento executivo planejou a reestrutura organizacional do negócio. Os gestores ficaram responsáveis pela otimização de processos, redução de quadro e gestão de custos, de maneira a viabilizar a sobrevivência da empresa (foco no negócio). Apesar das mudanças atingirem prioritariamente a área de clientes, acabou por disseminar-se por toda a organização, despertando a consciência de que todos eram responsáveis e competentes para atuarem no novo cenário.

O reconhecimento do desafio, vinculado à ampliação de responsabilidades, impôs uma nova necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais. Defrontar-se com situações desconhecidas, assim como encontrar recursos para gerenciar processos e pessoas, desencadeou a ativação de novas habilidades. Ao assimilar a noção do risco de cada novo investimento, participando da tomada de decisões mais estratégicas, o segmento gerencial começou a compartilhar um maior compromisso e responsabilidade com o futuro da empresa. A readequação da empresa a esse novo período tornou imprescindível introduzir a Área Comercial, ainda que bastante incipiente em seu escopo. Essas iniciativas oportunizaram um outro campo de desenvolvimento de competências gerenciais, quanto à gestão comercial, habilidades negociais e gestão de relacionamentos, fossem eles efetuados com fornecedores, órgãos públicos, instituições financeiras e novos clientes. A expectativa que a Diretoria possuía sobre as habilidades do gestor tornou-se mais complexa e abrangente, evoluindo da esfera de atribuições do setor para a competitividade do negócio.

Aprendizagem organizacional em nível estratégico

A orientação estratégica foco no produto para foco no cliente consolidou um modelo organizacional de maior contato com o mercado. Nessa etapa, foram instrumentalizadas as primeiras pesquisas de marketing, identificando nichos de clientes potenciais. De uma organização orientada ao seu produto, o laboratório começou a comunicar o seu serviço, ingressando em uma etapa de expansão. A terceira orientação estratégica de foco no negócio se originou da percepção de novas ameaças no cenário competitivo, em que a empresa teve que rever seus padrões de rentabilidade. A mudança da posição *inside-out* para *outside* veio clarificar como a empresa precisa estar atenta ao mercado para direcionar seus esforços de sobrevivência.

A evolução estratégica da empresa estimulou questionamentos referentes à forma de perceber e atuar sobre a realidade, constituindo novos espaços de aprendizagem organizacional (Cook e Yanow, 1993; Lindberg, 1996; Weick, 1995). Cada uma das orientações estratégicas adotadas permitiu avaliar como a empresa estava sendo conduzida, frente às demandas do mercado. A progressiva tomada de consciência de que a empresa teria que mudar o seu posicionamento de *inside* (foco no produto) para *inside-out* (foco no cliente) e, finalmente, *outside* (foco no negócio) se constituiu uma ação de aprendizagem estratégica. O ‘ sintetiza o paralelo entre as orientações estratégicas e a aprendizagem organizacional.

Quadro 4 – Orientações estratégicas e aprendizagem organizacional

Orientações Estratégicas	Aprendizagem Organizacional
Foco no Produto (duração: 60 anos)	<i>Inside:</i> Inicialmente, composta por médicos, a empresa incorporou na rotina a divisão de atribuições com os bioquímicos e assistentes
Foco no Cliente (duração: 10 anos)	<i>Inside-out:</i> A empresa conheceu o mercado e comunicou o seu serviço, para conquistar o cliente. Disponibilizou o serviço, expandindo-se através da abertura de Unidades. Aprendeu o conceito de atendimento e fortalecimento da marca no mercado
Foco no Negócio (duração: 4 anos)	<i>Outside:</i> A empresa aprendeu a gerenciar os riscos de investimento e desenvolveu habilidades para negociar com entidades pagadoras e compradoras

Competências gerenciais estruturadas e não estruturadas

As orientações estratégicas implementadas se apoiaram em competências gerenciais, mobilizadas e desenvolvidas de uma maneira não estruturada. Ao potencializar recursos e tentar superar dificuldades, os gestores efetuaram esforços de adaptação, internalização e aprendizagem, que terminaram atendendo a essas necessidades. Os desafios enfrentados pela equipe gerencial motivaram, indiretamente, a articulação de novas competências. Assim, destaca-se que a inexistência de um programa formal de desenvolvimento de competências não indica a falta de estratégias e de procedimentos que incentivem essas práticas. O que determina a qualidade do desenvolvimento de competências são as estratégias e as articulações efetuadas pela empresa ao longo de sua história (processo). Não se trata de privilegiar as práticas informais, em detrimento das práticas formais. Sobretudo, torna-se necessário encontrar um equilíbrio entre essas duas esferas: formal e informal.

Conforme o depoimento dos entrevistados, as situações que viabilizaram o desenvolvimento de competências e que proporcionaram momentos de maior aprendizagem estão associadas a *como* os problemas ou dificuldades foram identificados, à mobilização de recursos próprios e à detecção de alternativas ou soluções. Complementando teoria e prática, os gestores conseguiram valorizar experiências passadas que os prepararam para desafios futuros, em uma perspectiva de *aprender fazendo*. Nessa lógica, a aprendizagem no processo de trabalho se mostrou relevante para a articulação de competências gerenciais. Para formar e desenvolver as suas competências, os gestores encontraram respaldo na organização, que possui como valor a aprendizagem contínua. Conhecimentos, habilidades e atitudes foram sendo atualizados e adaptados, diante de novos compromissos e responsabilidades que se impuseram, tendo como contexto organizacional a cultura e o modelo de gestão vigentes. O caráter não estruturado e dinâmico das iniciativas dos gestores ilustra como desenvolveram suas competências de maneira espontânea. As circunstâncias vivenciadas na trajetória dos gestores mobilizaram potenciais, que foram sendo desenvolvidos e transformados em competências em ação, para elaborar propostas de modernização nos setores, para intervir em dificuldades com as equipes, até consolidarem recursos de competências para aplicá-los em próximas experiências.

Ao se deparar com situações imprevistas, o segmento gerencial foi desafiado a tomar iniciativas que foram aprendidas gradualmente. Como resultado, os gestores construíram processos de desenvolvimento de competências individuais e coletivas, mobilizando ativos, com o apoio da diretoria. Verificou-se que o *saber* foi sedimentado por meio de cursos e especializações, muitas vezes

oferecidos fora da organização, enquanto o *saber-fazer* e o *saber-agir* derivaram do auto desenvolvimento dos gestores, na sua interação com superiores, pares e equipe, ou seja, no ambiente de trabalho.

Apesar de os gerentes não se considerarem totalmente preparados para as responsabilidades que lhes foram conferidas, aceitaram os desafios, atitude essa que foi promotora de novas aprendizagens. Inclusive na última etapa, de reestruturação interna da empresa, o segmento gerencial precisou amadurecer, encontrar soluções mais racionais e menos paternalistas, seja quanto à redução de quadro ou redistribuição de tarefas. Essas circunstâncias oportunizaram a aprendizagem para um desempenho setorial mais produtivo e rentável.

Acerca dos pressupostos

As análises descritas até então permitem rever os pressupostos tomados no princípio da investigação e refletir sobre os resultados obtidos. Todas as premissas definidas ao princípio da investigação foram comprovadas, havendo algumas ressalvas. A seguir, consideram-se cada uma das premissas e as suas contribuições para o presente estudo.

O pressuposto 1 se confirmou na investigação, uma vez que as três orientações estratégicas adotadas – foco no produto, foco no cliente e foco no negócio – articularam recursos diferenciados, para lidar com as ameaças e as oportunidades do cenário competitivo, nos respectivos períodos da empresa, ainda que de maneira não formalizada via programa de competências.

O pressuposto 2 também foi confirmado neste estudo. Apesar de as orientações estratégicas de foco no produto e foco no negócio, em um primeiro momento, terem sido mais emergentes que deliberadas, disseminaram-se na organização por meio do desenvolvimento de competências dos gestores. A orientação baseada no foco no cliente se constituiu na estratégia mais deliberada na história da empresa e o correspondente desenvolvimento de competências gerenciais se operou em um âmbito estruturado.

O pressuposto 3 teve sua confirmação no estudo de caso relatado. Em um âmbito mais organizacional, verificou-se a aprendizagem estratégica, despertando a empresa para a tomada de consciência de riscos e oportunidades no mercado. Ainda em uma esfera mais organizacional, formularam-se expectativas sobre as competências gerenciais, que se ampliaram quanto a responsabilidades, atribuições, compromissos e riscos. Em uma perspectiva individual e coletiva, identificaram-se os processos de aprendizagem dos gestores, que aproveitaram circunstâncias organizacionais para o desenvolvimento de suas competências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar as articulações entre as orientações estratégicas e as demandas de desenvolvimento de competências gerenciais, tendo como base as possíveis práticas de aprendizagem organizacional. Tratando de responder à questão de pesquisa (quais as competências gerenciais

necessárias para consolidar a orientação estratégica da empresa e como a aprendizagem organizacional se manifesta neste contexto?) elaborou-se no Quadro 5 a síntese das conclusões deste estudo.

Quadro 5 - Evolução do perfil gerencial

Orientações Estratégicas	Competências Gerenciais		
	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Foco no Produto	Conhecimentos técnicos, relacionados à atividade-fim da empresa	Habilidades para processar exames, com confiabilidade e segurança nos resultados	Postura ética, de responsabilidade e compromisso com o trabalho em equipe
Foco no Cliente	Conhecimentos de Gestão pela Qualidade Total, comunicação e <i>marketing</i> . Conhecimentos de Planejamento Estratégico e Orçamento	Habilidades para identificar processos de trabalho, gerenciar a rotina, atingir metas e implementar a expansão da empresa. Habilidades para desdobrar diretrizes e gerenciar custos, numa fase de crescimento da empresa.	Postura ética, de responsabilidade e compromisso com o trabalho em equipe. Atualização permanente e busca de melhoria de contínua. Interesse em satisfazer as necessidades do cliente. Alinhamento da atitude gerencial com os objetivos organizacionais
Foco no Negócio	Conhecimentos via análises de custos, para obter uma maior produtividade das equipes e rentabilidade da empresa. Conhecimentos de mercado, para introduzir a área comercial	Habilidades para rever processos e estruturas organizacionais. Habilidades para gerenciar pessoas e marcas. Habilidades para gerenciar custos, riscos e oportunidades, em uma fase de retração da empresa. Habilidades políticas e comerciais para prospectar novos clientes	Postura ética, de responsabilidade e compromisso com o trabalho em equipe. Atualização permanente e busca de melhoria contínua. Alinhamento da atitude gerencial com os objetivos organizacionais

Convém destacar que as demandas de conhecimentos e habilidades gerenciais variaram em cada período, demonstrando especificidades requeridas nas respectivas opções estratégicas. As necessidades de atitudes gerenciais tais como postura ética, responsabilidade e compromisso, trabalho em equipe, atualização permanente e alinhamento aos objetivos organizacionais se mantiveram constantes, refletindo características da cultura organizacional. Alteraram-se, porém, a visão sobre o mercado e a percepção do papel do cliente (externo/interno), incidindo sobre as atitudes com a empresa e com as pessoas.

No que refere à aprendizagem organizacional, detectou-se um movimento similar entre a aprendizagem estratégica e a tomada de consciência acerca do 'ser gerente' na empresa. As opções estratégicas puderam ser adaptadas e implementadas, ao reconhecer que o posicionamento da empresa não estava sendo compatível com o cenário competitivo. Tendo como base as novas orientações estratégicas, derivadas de movimentos anteriores, também se tornou necessário rever as expectativas sobre o campo de atuação do gerente. De sua parte, os gestores precisaram lançar mão de diversos recursos para atender às novas atribuições e responsabilidades, reaprendendo a "ser gerente". No cruzamento entre as expectativas da diretoria e os esforços de desempenho dos gestores, estar alinhado aos objetivos organizacionais favoreceu a aprendizagem individual e coletiva. Sendo assim, uma alternativa para promover a integração entre estratégia e desenvolvimento de competências consiste em articular a história, a dinâmica dos processos e as práticas formais e informais da organização, em um movimento contínuo de aprender e desaprender, combinando teoria e prática.

Finalmente, destaca-se como limitação do estudo, o fato de a pesquisa não ter investigado a percepção de todos os integrantes do segmento gerencial, como aconteceu em relação à diretoria. Para futuros estudos, sugere-se a investigação em outros setores ou mesmo no segmento da saúde, no intuito de conferir uma melhor compreensão sobre a articulação das competências organizacionais e gerenciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C.; SCHÖN, K. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. *Competência gerencial e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BOTERF, G. *Compétence et Navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1997.

BOYALTZIS, R. *The competent manager: a model of effective performance*. New York: Wiley, 1982.

COOK, S.; YANOW, D. Culture and organizational learning. *Journal of Management-Inquiry*, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.

COOPER, Donald; EMORY, C. William. *Business Research Methods*. Boston: Irwin McGraw-hill, 1995.

DOSI, Giovanni. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, n. 26, p. 1120-1170, 1988.

DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

EISENHARDT, Kathleen. Building theories from case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

FLEURY, M.; FLEURY, A. *Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

GHEMAWAT, P. *Commitment: the dynamic of strategy*. New York: Free Press, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HUYSMAN, Marleen. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (Ed.). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

LEI, David; HITT, Michael; BETTIS, Richard. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, Maria Tereza Lema; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Ed.). *Gestão Estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, p. 111-125, 1992.

LINDBERG, C. Managing in a culture that values learning. In: CAVALERI, D.; FEARON, D. *Managing in organizations that learn*. Cambridge, MA: Blackwell, p. 491-509, 1996.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, v.28, p.1-14, 1973.

MINTZBERG, Henry; AHISTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MOURA, Maria Cristina. *O Desafio de Articular as Estratégias com o Desenvolvimento de Competências Gerenciais: um Estudo de Caso*. São Leopoldo: Unisinos, 2003. (Dissertação de Mestrado).

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

RUAS, Roberto, ANTONELLO, Claudia; BOFF, Luiz Henrique. *Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANDBERG, J. *Human competence at Work*. Sweden: Frafikerna I Kungälv AB, 1996.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for International Selection and Assessment. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). *Managing Learning*. London: Routledge, p. 57-69, 1994.

SPENCER, L.; SPENCER, S. *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. *La organización que aprende*. Buenos Aires: [s. n.], 1992.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. (Ed.) *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. New York: Harper & Row, p. 159-182, 1987.

YIN, Robert. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

Artigo recebido em 06.12.2004. Aprovado em 04.10.2005.

Maria Cristina Canovas de Moura

Mestre em Administração pela Unisinos.

Interesses de pesquisa nas áreas de competência e aprendizagem.

E-mail: crismou@terra.com.br

Endereço: Rua Loureiro da Silva, 1500, ap. 1307, Porto Alegre – RS, 90.050-240.

Claudia Cristina Bitencourt

Professora da Unisinos. Doutora em Administração pela UFRGS.

Interesses de pesquisa nas áreas de competência e aprendizagem.

E-mail: claudiacb@unisinos.br

Endereço: D. Pedro II 1273, ap. 306, Porto Alegre – RS, 90.550-143.