

1. Identificação da Proposta:

Modelo de Maturidade de Competências Organizacionais

2. Identificação da Equipe de Pesquisa:

Coordenadora: Profa. Dra. Grace Vieira Becker;

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Cargo: Professora Adjunta;

Unidade: Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – FACE;

Órgão ou Departamento: Programa de Pós Graduação em Administração, PPGAd e Mestrado em Administração e Negócios – MAN

Colaboradores (membro da equipe):

Mestrando Cristiano Kaehler

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Órgão ou Departamento: Programa de Pós Graduação em Administração, PPGAd e Mestrado em Administração e Negócios – MAN

Bolsista de Iniciação Científica

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Órgão ou Departamento: Programa de Pós Graduação em Administração, PPGAd e Mestrado em Administração e Negócios – MAN

3. Qualificação do problema a ser abordado

Na incessante busca das organizações pelo aperfeiçoamento, percebe-se atualmente o esforço de estudiosos em desvendar como estas empresas alcançam e mantêm posições competitivas no mercado. Uma abordagem que vem conquistando espaço, justamente por apontar caminhos que elucidam algumas destas inquietações é a das competências organizacionais (CO). Por ser uma abordagem relativamente pouco explorada, principalmente se comparada à perspectiva individual (RUAS et al., 2008), identificam-se iniciativas no sentido de configurar seu conceito, evidenciar suas características e importância, bem como identificá-la e avaliá-la no contexto empresarial (TAMPOE, 1994, JAVIDAN, 1998, KING *et al*, 2002, MILLS *et al*, 2002). Neste sentido, a abordagem de competências vem se destacando na gestão empresarial para evidenciar (a) numa perspectiva interna: “como” os recursos e capacidades se combinam e se articulam na formação de um agir coletivo e (b) numa perspectiva externa: a vantagem competitiva das organizações, destacando-se, nos últimos anos, como uma abordagem explicativa sobre o que organizações sabem fazer de melhor para garantir determinado patamar de competitividade no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991).

Tais estudos colaboram com a difusão e a utilização do termo na gestão de empresas, todavia não elucidam o seu desdobramento e a sua efetiva operacionalização no interior das organizações e numa perspectiva externa, não detalham seus impactos positivos sobre a competitividade da organização, sobre as relações com os concorrentes ou ainda sobre seu valor agregado junto ao usuário ou cliente.

Tem-se percebido que mesmo na corrente RBV – Resource Based View, que se caracteriza pela convergência de estudos acerca da perspectiva coletiva e sinérgica das relações entre recursos e capacidades, são ainda escassas as pesquisas que avançam na caracterização empírica destes elementos (BARNEY e AKIRAN, 2001). Percebe-se ainda que estudos sobre o desenvolvimento de competências como elemento alavancador de

competitividade nas organizações apresentam este tipo de preocupação e caracterizam-se por iniciativas de explorar as articulações entre recursos e capacidades (BECKER, 2004; HELFAT e PETERAF, 2003; DREJER, 2000); contudo, ainda são poucos e estão muito voltados para como se dá esta dinâmica no âmbito interno à organização.

Embora questões fundamentais, esses estudos não têm dado conta de pelo menos duas importantes lacunas: a caracterização da composição e da dinâmica relacional dos elementos das CO's no ambiente organizacional no qual estão inseridas, ou seja, explicar como as COs se constituem e se desenvolvem no interior das organizações e, complementarmente, como se pode auferir sua contribuição para a organização à medida do seu desenvolvimento.

Percebendo a necessidade de desenvolver estudos que contemplem conjuntamente uma análise interna e externa das competências organizacionais é que configura-se o objetivo deste trabalho. Tendo como base diferentes proposições teóricas e práticas que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento acerca da perspectiva interna e externa das CO's, este estudo pretende propor um modelo de maturidade para competências organizacionais que explicita e caracterize a dinâmica do processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais, tendo em vista a agregação de valor da competência para a organização.

Quando se discute o conceito de maturidade, é importante a definição sobre o conceito a ser utilizado. Segundo Maier, Moultrie e Clarkson (2012) genericamente o conceito de maturidade envolve dois aspectos: (a) referência a algo ou alguém como tendo alcançado o estado de completude em desenvolvimento natural ou crescimento, ou seja, o estado de "de ser completo, perfeito, ou pronto" (b) referência para o processo de trazer algo para a maturidade para levar ao pleno crescimento; a amadurecer. É sob esta última referência que o presente projeto será desenvolvido.

As mudanças na organização podem ser explicadas através de diferentes teorias como, por exemplo, Ciclo de Vida, Dialética e Evolução (Van-De-Vem e Poole, 1995). A Teoria do Ciclo de Vida considera que o desenvolvimento ocorre segundo determinado padrão. Conforme Van de Ven e Poole (1995), este padrão configura-se de diversas formas; entretanto, a mais comumente encontrada na literatura é a seqüência linear, na forma de fases ou períodos, através de uma análise realizada por especificações de eventos, permitindo às organizações avaliarem sua evolução quanto a um determinado conteúdo (Lin, 2007). Estes modelos de maturidade são adotados em várias áreas, por exemplo, Gestão da Qualidade - *Quality Management Maturity Grid* (Paulzen e Doumi (2002), processo de desenvolvimento de software - *Capability Maturity Model Integration* (Paulk, Weber, Curtis e Chrissis, 1995) Gestão do Conhecimento - *Knowledge Management Maturity Model* (Ehms e Langen, 2002), entre outros. No presente estudo, o referencial teórico predominante terá como base os autores que estudam como uma competência organizacional surge e se desenvolve no ambiente empresarial, destacando etapas deste fluxo dinâmico. O estudo também terá como inspiração, a recente contribuição de Maier, Moultrie e Clarkson (2012) que, baseados em uma revisão de 24 *maturity grids*, sugerem um roteiro para avaliar as capacidades organizacionais.

O modelo de maturidade de competências organizacionais – MMCO, proposto neste estudo, permitirá à organização avaliar sua situação em relação à CO, verificando o que a mesma necessita investigar e desenvolver no intuito de obter melhor desempenho.

Entende-se que este tema irá proporcionar um retorno teórico, baseado no rigor metodológico da pesquisa desenvolvida, e prático, fomentando uma aproximação entre a Universidade e as Organizações, contribuindo para a formação de pesquisadores e geração de conhecimento nas atividades de gestão.

4. Objetivos

O objetivo principal desta pesquisa é desenvolver um modelo de maturidade de competências organizacionais - MMCO no ambiente empresarial.

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, os objetivos específicos são:

1. aprofundar a revisão da literatura sobre o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais e modelos de maturidade;
2. desenvolver, com base no referencial teórico, um modelo de maturidade de competências organizacionais
3. analisar a percepção de especialistas em relação ao modelo elaborado;
4. analisar a percepção de gestores em relação ao modelo elaborado;
5. aplicar o modelo em uma organização a ser definida.

Além destes objetivos específicos que atendem diretamente o objetivo geral deste trabalho, destacam-se outros objetivos que se relacionam ao desenvolvimento desta pesquisa:

1. construir e disponibilizar para as empresas e para a comunidade acadêmica um corpo de conhecimentos atualizado sobre competências organizacionais;
2. fomentar a integração e compartilhamento de conhecimentos entre a Universidade e organizações envolvidas na pesquisa;
3. formar e aperfeiçoar uma equipe de pesquisadores na área em estudo, com alunos de graduação e mestrado.

5. Referências conceituais acerca do problema a ser abordado

A organização, a partir de um movimento contínuo de mudanças, vai se transformando ao longo de sua história, em uma busca constante pelo aperfeiçoamento e atingimento dos objetivos organizacionais (HOSKINSSON et al., 1999; WANG; AHMED, 2007) Uma das formas de se reconstruir a lógica desta trajetória baseia-se no recorte das competências, ou seja, como a empresa forma e desenvolve competências organizacionais ao longo do tempo (TEECE et al, 1997).

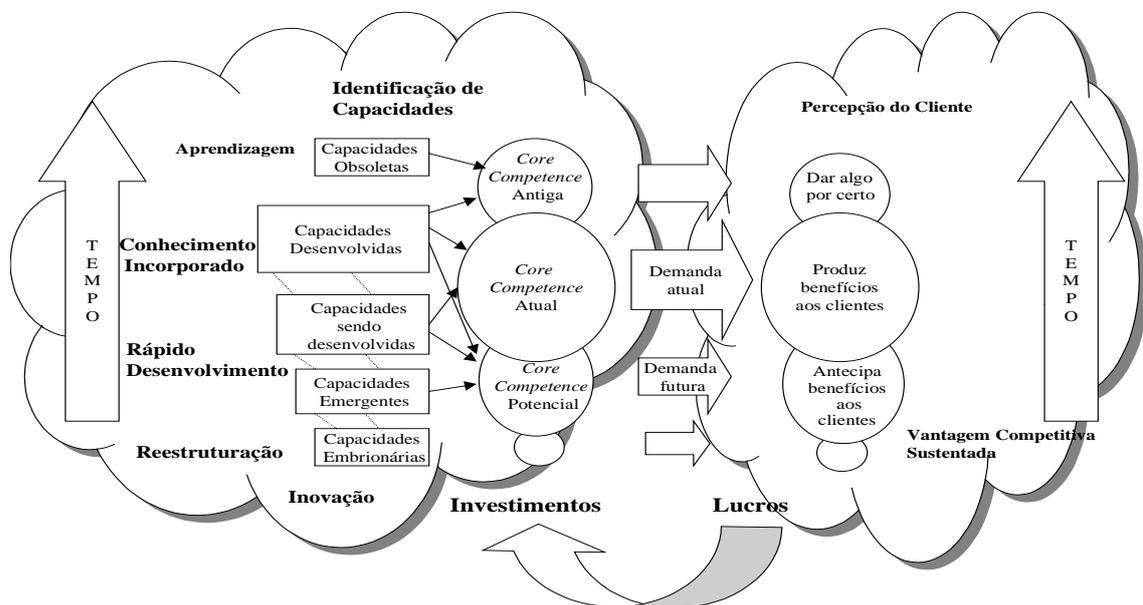
Pelo fato de não poder ser comprada e sim construída, uma competência organizacional não pode ser encarada como algo que as empresas tenham ou não, mas sim que possuam em um determinado nível (MILLS *et al.* 2002). Esta construção pode levar anos e, segundo os preceitos da *path dependence*, o histórico da organização é um ponto crítico para se identificarem os elementos desta trajetória (POST, 1997).

Petts (1997), na tentativa de explicar como uma competência surge e se desenvolve no ambiente organizacional, apresenta um modelo que mostra as etapas deste fluxo dinâmico, conforme apresentado na Figura 1. No seu modelo, Petts chama a atenção para aqueles benefícios já vistos como certos pelos clientes e que já não satisfazem suas necessidades atuais. Certamente estes benefícios devem estar ligados a competências não mais essenciais ao negócio, pois, segundo o autor, a verdadeira competitividade da organização consiste na antecipação dos benefícios aos clientes. Neste sentido, competências potenciais tornam-se *core* se acompanharem o fluxo dinâmico do sistema. A velocidade com que isto acontece depende das características do mercado, ou seja, a dimensão tempo deve ser considerada principalmente em mercados de alta competição, os quais demandam por novas competências mais rapidamente do que aqueles percebidos como maduros. No seu modelo, Petts destaca cinco “meta-capacidades” que sustentam a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais: Identificação de Capacidades, Aprendizagem Organizacional, Conhecimento

Incorporado, Desenvolvimento Rápido, Reestruturação e Inovação. Estes aspectos referem-se às habilidades de uma organização em aumentar seu patrimônio de conhecimentos e transferí-los aos clientes através de benefícios tangíveis. Neste sentido, o autor ressalta os esforços com pesquisa e desenvolvimento, parcerias com universidades, políticas de recrutamento e treinamento de profissionais e interação com fornecedores e clientes.

Petts reconhece que desenvolver competências é um processo de risco, pois depende de investimentos em tecnologias e habilidades “imaturas”. Outro risco associado é a chamada “armadilha de competências”, isto é, a tensão inevitável entre competir pelo futuro e competir pelo presente (O’DRISCOLL *et al.*, 2001). A questão é como reconciliar a alavancagem de competências já existentes na empresa com a construção de novas competências.

Figura 1 - The Core Competence Engine



Fonte: Petts, 1997, p.555

Neste sentido, Sanches e Heene desenvolveram a noção de competição baseada em competências que contempla os impactos da complexidade e incertezas do mundo real, nas estratégias organizacionais. Os autores apresentam um modelo de ciclo virtuoso para a construção e alavancagem de competências. Segundo Sanches (2003), a competência construída/*competence building* é o processo pelo qual uma empresa cria novas opções estratégicas a partir de novos recursos. Sob esta perspectiva, a empresa alcança mudanças qualitativas no seu estoque de ativos e capacidades, incluindo novas habilidades para coordená-los e arranjá-los para o atingimento dos objetivos organizacionais. Configuram-se assim, oportunidades para desenvolver novas fontes de fluxo de caixa. Já a competência alavancada/*competence leveraging* consiste na aplicação de uma competência já existente na empresa para oportunidades atuais ou novas de mercado, que não requerem mudanças qualitativas nas capacidades e ativos da empresa. Diferentemente da competência construída, a empresa exerce opções estratégicas, utilizando-se de recursos já existentes para criar e comercializar produtos. Compreender e explicitar as diferentes nuances destes conceitos pode revelar-se uma pista importante no presente trabalho, uma vez que sugerem distintos esforços traduzidos na trajetória organizacional: um vinculado à criação e outro ao desenvolvimento de competências.

Segundo Post (1997), é através do aprendizado que uma empresa identifica a necessidade e procura atingir mudanças qualitativas no seu estoque e fluxo de ativos. Isto envolve tanto habilidades organizacionais quanto individuais. A colaboração e a parceria podem ser veículos para novas aprendizagens. Para o autor, a aprendizagem é um contínuo processo de renovação, e seu resultado é a criação de novas opções futuras para a empresa. Parece desanimador mas, para Petts (1997), é no momento que a atual competência está agregando valor para a empresa que novos recursos essenciais devem ser desenvolvidos, a fim de que no futuro a empresa não perca sua competitividade.

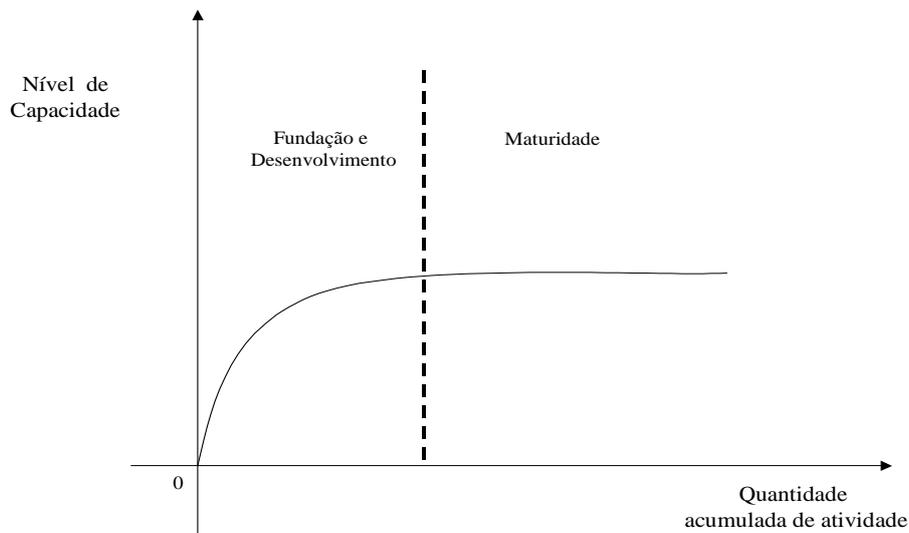
Leonard-Barton (1992) refere-se à competências essenciais como capacidades essenciais. Para a autora, o processo de construção e desenvolvimento de competências é lento e gradual, por estar associado à apropriação de conhecimentos que diferenciam e proporcionam vantagem competitiva à organização, sejam eles: (a) conhecimentos e habilidades das pessoas da organização; (b) sistemas técnicos resultantes da acumulação, codificação e estruturação do conhecimento tácito ao longo dos anos; (c) sistemas gerenciais que criam e controlam estes conhecimentos; e (d) valores e normas associados ao conteúdo e estrutura destes conhecimentos (LEONARD-BARTON, 1992, p.113). Leonard-Barton, assim como Post, acreditam que a sobrevivência da empresa depende de um contínuo processo de aprendizagem que, por sua vez, garante a renovação de sua base de competências.

Explorando a perspectiva interna às organizações, destaca-se o trabalho de Drejer (2000). O autor define competências como um “sistema de tecnologia, de pessoas, da organização formal, da cultura e das interações entre esses elementos”(DREJER 2000, p.208). A tecnologia é a parte mais visível da competência e consiste nos sistemas físicos ou ferramentas tais como maquinários, equipamentos, *softwares*, bancos de dados, etc. As pessoas são consideradas o aspecto fundamental do desenvolvimento de competências uma vez que nada acontece sem elas. A organização, por sua vez, refere-se aos sistemas formais gerenciais tais como sistemas de planejamento e controle, recompensa, canais de comunicação, hierarquia e tarefas que influenciam as ações das pessoas. Por fim, a cultura representa a organização informal que influencia as pessoas, na medida em que institucionaliza normas e visões compartilhadas que orientam as atividades. Para Drejer (2000), a aprendizagem organizacional é a chave para o entendimento do processo de desenvolvimento de competências, onde as pessoas são as grandes catalizadoras e multiplicadoras deste aprendizado. Segundo o autor, as competências apresentam níveis de evolução nas organizações: o primeiro nível representa o novato, a seguir o iniciante avançado, proficiente, expert e classe mundial, que representa o último nível. Basicamente a diferença entre os níveis está na utilização do conhecimento. Enquanto no nível novato o grupo de pessoas da organização utiliza regras e formas de conhecimento explícito, na classe mundial, as regras e formas de conhecimento são implícitas.

Helfat e Peteraf (2003), também dedicadas ao estudo de processo de desenvolvimento de competências, lançam a idéia de “ciclo de vida” das capacidades. Segundo as autoras, o “ciclo de vida” das capacidades apresenta três estágios distintos: o estágio de fundação, o estágio de desenvolvimento e o estágio de maturidade. O primeiro refere-se ao momento de criação das capacidades. Este estágio envolve a formação de um grupo ou time cujo objetivo é criar uma nova capacidade. O sucesso desta atividade envolve a habilidade de integração dos membros deste grupo. Depois do time ter se organizado para formar determinada capacidade, inicia-se o estágio de desenvolvimento. Durante este estágio, o grupo procura alternativas viáveis para sustentar o progresso da capacidade, combinando, ao longo do tempo, as experiências acumuladas dos seus integrantes. O desenvolvimento da capacidade depende da experiência prévia do time, do sucesso das escolhas iniciais e da habilidade do grupo em lidar com as novas alternativas que aparecem no decorrer do processo. Como este estágio é fortemente relacionado às características da trajetória

percorrida pelo grupo, o tempo dedicado para o desenvolvimento de cada capacidade variará de time para time. Por fim, o estágio de maturidade requer a manutenção das capacidades. Se exercitada com regularidade, a capacidade torna-se mais profundamente arraigada nas rotinas e memórias organizacionais. Inseridas nos hábitos do grupo, serão necessários cada vez menos atos conscientes para serem colocadas em prática e, com o passar do tempo, tornar-se-ão tácitas. A figura a seguir ilustra os estágios apresentados pelas autoras.

Figura 2 - Estágios dos ciclos de vida iniciais das capacidades



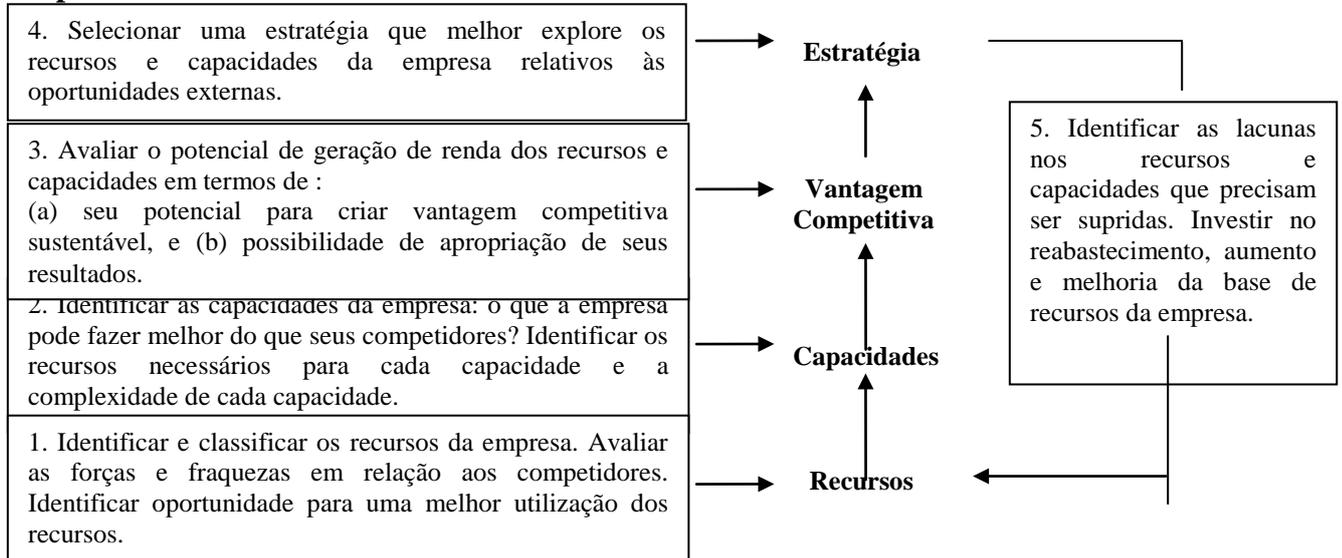
Fonte: Helfat; Peteraf, 2003, p.1003

Grant (1991) ocupa-se em desenvolver uma estrutura que demonstre a articulação entre as capacidades organizacionais, a vantagem competitiva e a estratégia empresarial. Segundo o autor, a formação da estratégia sustenta-se sobre cinco procedimentos, conforme a Figura 3. Os dois primeiros referem-se à identificação dos recursos e capacidades da empresa. Num terceiro momento analisa-se o potencial de retorno dos mesmos. Este potencial depende da sustentabilidade da vantagem competitiva ao longo do tempo e da habilidade da empresa de apropriar os benefícios gerados por estes recursos e capacidades. A quarta etapa ocupa-se em selecionar a estratégia que melhor explore estes recursos e capacidades identificados nas etapas anteriores. Por fim, após a identificação da diferença existente entre os recursos e capacidades que a empresa possui e aqueles que precisa desenvolver/atingir, tornam-se necessários a expansão e o aperfeiçoamento de sua base de recursos e capacidades, dando continuidade à formação de um novo ciclo.

O caráter dinâmico da competência organizacional, conforme apresenta Grant, implica um contínuo movimento de articulação entre a estratégia e a competência. Desta forma, o reforço qualitativo é estabelecido quando, a partir da estratégia, as capacidades vão emergindo e materializando-se ao longo do tempo, sob a forma de competências organizacionais. Sob esta inspiração, caracteriza-se o termo competências como o conjunto de capacidades específicas postas em ação e que compõem a estratégia da empresa, garantindo-

lhe sua permanência e/ou destaque no seu mercado de atuação, conforme apresentado na Figura 3 .

Figura 3 - Abordagem Baseada em Recursos para a Análise Estratégica: uma estrutura prática



Fonte: Grant, 1991, p. 115

Grant afirma que a essência na formulação da estratégia é justamente fazer um uso mais efetivo dos recursos e capacidades da empresa e apresenta duas razões para isto: (a) porque considerar como ponto de partida o que a empresa tem e o que sabe fazer proporciona um melhor direcionamento e uma base mais estável na formulação de sua estratégia, tornando mais sólida e duradoura sua vantagem competitiva, e (b) porque os recursos e capacidades são a principal fonte de lucro para a organização. O autor exemplifica sua afirmação ressaltando que a habilidade de uma empresa estabelecer uma vantagem em custos requer uma planta com escala eficiente de produção, disponibilidade de matéria-prima e força de trabalho de baixo custo, processos tecnológicos inovadores, vendas em escala, serviços em rede, etc.

A perspectiva dinâmica baseada na articulação entre estratégia e competência é destacada também por Fleury e Fleury (2000). Os autores consideram três tipos de estratégias competitivas: (a) Excelência Operacional - busca oferecer ao mercado um produto que otimiza a relação qualidade/preço. Neste tipo de estratégia, a competência é traduzida nas funções de operações da organização; (b) Inovação em Produto - onde a ênfase está na contínua introdução de novos produtos no mercado. A competência concentra-se nas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento e (c) Orientação para Serviços - focaliza o atendimento e antecipação das necessidades dos clientes. Apresenta as funções mercadológicas como competências primordiais ao negócio. A tipologia de Fleury e Fleury permite afirmar que a competência decodifica a estratégia organizacional e é apropriada por todas as áreas da organização, dependendo do grau de impacto com que a mesma atua sobre aquela competência. Isto implica em um verdadeiro sistema dinâmico de coerências entre indivíduos e suas organizações, denominado pelos autores de ciclo virtuoso. Daí a necessidade de associar competências organizacionais à visão estratégica. Isto aponta para a fragilidade das empresas que iniciam a gestão por competências dentro dos limites da área de Recursos Humanos, focalizando a perspectiva individual.

Ressaltando a importância da administração estratégica no caráter dinâmico da competência, Teece *et al* (1997) apresentam o conceito de capacidades dinâmicas, ou seja, a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências, possibilitando à organização

alcançar formas inovadoras de vantagem competitiva, dadas as dependências de percurso e posição do mercado. Para tanto, afirmam que as empresas seguem uma determinada trajetória de desenvolvimento de competências. “Estas trajetórias não apenas definem que oportunidades estão abertas para a empresa hoje, como também colocam limites em termos de repertórios internos futuros” (TEECE et al, 1997, p.515). Desta forma, complementam os autores, ao longo do tempo as organizações se comprometem quase que irreversivelmente com determinados domínios de competência. Isto se dá através da combinação de três fatores: processo, posição e percurso. Os processos gerenciais e organizacionais referem-se à maneira como as coisas são feitas na organização, tais como as rotinas, os padrões ou práticas adotados e o aprendizado. Relacionados a estes processos, os autores destacam: (a) a capacidade de coordenação e integração dos gestores por meio de alianças estratégicas, corporações virtuais e colaboração tecnológica entre compradores e consumidores; (b) a capacidade de aprendizagem, em relação à qual a repetição e experimentação possibilitam uma melhor e mais rápida realização das atividades; e (c) a capacidade de reconfiguração internalizada pela organização, relacionada à frequência do exercício de mudanças. No tocante à posição, os autores definem como os dotes tecnológicos, a propriedade intelectual, os ativos complementares, a base de clientes e as relações com fornecedores. Neste sentido, Teece *et al* afirmam que a postura estratégica de uma organização não reside somente nos seus processos de aprendizagem, ou ainda em processos gerenciais e organizacionais, mas também nos seus ativos específicos, tais como plantas especializadas e equipamentos. A posição inclui conhecimentos de difícil imitação, bem como aspectos relacionados à reputação e rede de relacionamentos. Por fim, como percurso (*path*), os autores referem-se às alternativas estratégicas disponíveis para a organização em função de investimentos prévios, rotinas organizacionais e capacidades de aprendizado desenvolvidas ao longo de sua história. Tais aspectos, segundo os autores, limitam comportamentos atuais e futuros da organização.

Becker, 2005, também aponta a *path dependence* como uma referências que fundamentam o entendimento da trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais. Para a autora, *path dependence*, ou dependência de caminho, refere-se aos padrões idiossincráticos de aprendizagem e de investimentos históricos no desenvolvimento da base de recursos e capacidades da empresa. As escolhas e os compromissos fixados e realizados ao longo da trajetória da organização (*trade offs*) condicionam as decisões presentes, definindo seu comportamento atual (PORTER, 1996). Segundo Lei *et al*, a dependência do caminho “[...] tende a erguer barreiras de imitação no decorrer do tempo por causa da dificuldade que outras empresas possam ter para recriar a evolução histórica da competência usada para produzir vantagem competitiva.” (LEI *et al*, 2001, p. 178).

Além da *path dependence*, Becker ressalta outras referências que fundamentam o entendimento da trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais: cadeia de valor ou macrop processo e o nível de agregação de valor das competências, expresso pelos conceitos de complexidade e entrega. Em relação à cadeia de valor, segundo Leonard-Barton (1998), o saber acumula-se lentamente ao longo da trajetória da empresa, sendo configurado e canalizado para determinadas rotinas pela ação de centenas de decisões gerenciais cotidianas. Assim, o entendimento das capacidades e a acumulação de recursos passam pela compreensão dos processos organizacionais (AMIT; SCHOEMAKER, 1993, TEECE *et al*, 1997, GRANT, 1991). O entendimento da cadeia de valor ressalta a dimensão funcional de competência, por sua vez associada ao exercício das principais funções coletivas das organizações (RUAS, 2005). Segundo o autor, é na dimensão funcional, ou no conjunto de processos organizacionais localizados nas áreas funcionais da empresa, que ocorre o desdobramento das competências do nível corporativo. Já em se tratando de agregação de valor, Becker afirma que a competência, uma vez explicitada na entrega, traduz uma determinada certificação. É alinhada ao conceito de complexidade que consegue explicar a

trajetória de desenvolvimento da empresa e sua real contribuição ao negócio. As organizações competem no mercado por complexidade; desta forma, entende-se que sua noção ajude a esclarecer, por exemplo, como empresas com a mesma competência apresentam diferentes níveis de agregação de valor (BECKER, 2005). A intenção desta autora é identificar os elementos ou parâmetros que irão compor esta escala de complexidade ao longo do tempo

Por fim, têm-se os estudos de Figueiredo (2001). O autor, inspirado nas pesquisas de Bell (1995)¹ sobre capacidades tecnológicas, utiliza a noção de complexidade como análise de desenvolvimento de competências organizacionais, ao realizar um estudo sobre a influência de processos de aprendizagem na trajetória de acumulação de capacidades tecnológicas em empresas na fase de industrialização. Para tanto, Figueiredo apresenta uma estrutura onde relaciona cada um dos Níveis de Capacidades Tecnológicas (Básico, Renovado, Extra-Básico, Pré-Intermediário, Intermediário, Intermediário Superior e Avançado) com suas respectivas Funções Tecnológicas (Tomada de Decisão e Controle, Preparação e Implementação de Projetos, Processo e Organização da Produção, Produtos e Equipamentos). A descrição de cada nível de Capacidade Tecnológica apresentada por Figueiredo indica um aumento de complexidade da competência organizacional nas empresas investigadas.

O quadro a seguir apresenta um resumo acerca do processo dinâmico de formação e desenvolvimento de competências apresentado pelos principais autores que desenvolvem este tema. Acredita-se que os fatores de análise identificados, possam configurar-se numa primeira reflexão sobre as variáveis que comporão o modelo de maturidade das competências organizacionais.

¹ BELL, M; PAVITT, K The Development of Technologica Capabilities. In I. U. HANQUE (ed), **Trade Technology and International Competitiveness**. Washington: The World Bank (1995).

Quadro 1- Relação entre fatores de análise e autores representativos

Fatores de análise	Autores
Benefícios percebidos pelos cliente ou agregação de valor ao cliente atendimento e antecipação das necessidades dos clientes	Petts (1997), Prahalad e Hamel (2000), Becker (2005), Figueiredo (2001), Fleury e Fleury (2000)
Interação com clientes e fornecedores, rede de relacionamentos, parcerias externas, colaboração tecnológica com clientes e fornecedores, reputação	Petts (1997), Post (1997), Becker (2005), Teece et al (1997)
Aprendizagem Organizacional	Petts (1997), Post (1997), Leonard-Barton (1992), Becker (2005), Figueiredo (2001), Helfat e Peteraf (2003)
Conhecimento Incorporado e habilidade da empresa de apropriar os benefícios gerados por recursos e capacidades.	Petts (1997), Post (1997), Leonard-Barton (1992), Grant (1991)
Transferência de conhecimento internamente	Petts (1997)
Acumulação, codificação e estruturação do conhecimento tácito ao longo dos anos	Leonard-Barton (1992), Helfat e Peteraf (2003)
Conhecimentos de difícil imitação	Teece et al (1997)
Pesquisa e Desenvolvimento	Petts (1997)
Investimento em tecnologia: sistemas físicos ou ferramentas tais como maquinários, equipamentos, <i>softwares</i> , bancos de dados. Aquisição, coordenação e arranjo de novos recursos. Investimentos em ativos específicos, tais como plantas especializadas e equipamentos dotes tecnológicos, a propriedade intelectual	Petts (1997), Drejer (2000), Becker (2005), Fleury e Fleury (2000), Teece et al (1997), Prahalad e Hamel (2000), Grant (1991), Helfat e Peteraf (2003).
Identificação e uso efetivo dos recursos e capacidades da empresa	Drejer (2000), Post (1997), Sanches (2003), Sanches e Heene (1997), Grant (1991).
Reestruturação e renovação e reconfiguração dos recursos	Petts (1997), Post (1997), Leonard-Barton (1992), Teece et al (1997), Sanches (2003), Sanches e Heene (1997).
Rotinas e sistemas formais gerenciais tais como sistemas de planejamento e controle, recompensa, canais de comunicação, hierarquia e tarefas que influenciam as ações das pessoas.	Drejer (2000), Figueiredo (2001), Helfat e Peteraf (2003), Petts (1997), Leonard Barton (1992), Becker (2005), Fleury e Fleury (2000), Amit e Schoemaker (1993), Teece et al (1997), Grant (1991), Becker (2005), Ruas (2005)
Cultura e Memória Organizacional ou sistemas informais	Drejer (2000), Leonard-Barton (1992), Helfat e Peteraf (2003), Petts (1997), Becker (2005).
Atividade coletiva, sistema dinâmico de coerências entre indivíduos e suas organizações, parcerias internas, envolvimento e integração de toda organização	Drejer (2000), Ruas (2005), Becker (2005), Helfat e Peteraf (2003), Fleury e Fleury (2000).
Políticas de recrutamento e treinamento dos profissionais	Petts (1997), Drejer (2000), Helfat e Peteraf (2003).
Conhecimentos e habilidades das pessoas da organização, sucesso das escolhas iniciais e da habilidade do grupo em lidar com as novas alternativas que aparecem no decorrer do processo.	Leonard-Barton (1992), Helfat e Peteraf (2003)
Articulação entre competências e Estratégia	Becker (2005), Grant (1991), Teece et al. (1997), Fleury e Fleury (2000)

6. Método de Pesquisa

O delineamento da pesquisa tem natureza qualitativa. Os estudos qualitativos privilegiam a interpretação dos dados, com ênfase na subjetividade, ao invés da quantificação e objetividade. Além disto, possibilitam ao pesquisador flexibilidade na condução da pesquisa, onde o entendimento dos processos que formam o contexto prevalece sobre a análise dos resultados (CASSEL; SYMON, 1994). Assim, não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Os focos de interesse vão se delineando na mesma proporção em que o estudo se desenvolve.

A pesquisa qualitativa ressalta a natureza socialmente construída, o íntimo relacionamento entre o pesquisador e o que está sendo estudado, bem como as restrições situacionais que delimitam a pesquisa. Logo, a interdependência entre o sujeito e o objeto cria um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito (DENZIN; LINCOLN, 1994). É este vínculo que possibilita a compreensão e interpretação do fenômeno pelo pesquisador, tornando-o principal ator da investigação. Assim, estudos desta natureza priorizam o contato direto e prolongado do investigador com o campo, para facilitar a percepção sobre os significados dos comportamentos observados (PATTON, 1986, GODOY, 1995).

Orientando-se por esta perspectiva, o trabalho privilegia o entendimento analítico, onde a observação do fenômeno em questão se dá através do método de estudo de caso. Para Godoy, o objetivo principal do estudo de caso, como tipo de pesquisa, “é analisar intensivamente uma dada unidade social”, aprofundando a descrição de um determinado fenômeno dentro de seu contexto. Este método tem sido amplamente utilizado por pesquisadores que procuram responder a questões relacionadas a “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem (YIN, 2001). Além disto, é também adotado quando o interesse central da pesquisa recai sobre fenômenos contemporâneos, que só podem ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, YIN, 2001).

O presente estudo caracteriza-se como exploratório. As pesquisas exploratórias têm como principal objetivo desenvolver e esclarecer determinadas idéias e conceitos e são utilizadas com propriedade na investigação da complexidade de fenômenos organizacionais (YIN, 2001, GIL, 1994). Neste sentido, o estudo exploratório aponta para uma postura aberta do pesquisador tanto a rever determinadas reflexões quanto a permitir o surgimento de novos elementos que possam surgir ao longo do trabalho (GODOY, 1995).

O trabalho apresentará quatro etapas metodológicas. A primeira etapa terá como objetivo desenvolver um esboço de modelo de maturidade de competências organizacionais. Nesta etapa, pretende-se utilizar as reflexões acerca do aprofundamento do referencial teórico sobre desenvolvimento de competências organizacionais e seus parâmetros.

A segunda e terceira etapas consistem em entrevistas em profundidade com dois tipos de profissionais: especialistas acadêmicos sobre o tema competências organizacionais e gestores que ocupam cargos estratégicos em organizações. A entrevista é a técnica de coleta de dados mais utilizada em um estudo de caso (YIN, 2001). Em relação à entrevista, os aspectos a serem considerados e descritos na pesquisa são: critério para escolha dos entrevistados, utilização de roteiro de entrevista baseado nos parâmetros que compõem o modelo de maturidade de competências organizacionais, validação do roteiro de entrevista, número de entrevistados, meio para registro da entrevista (anotações, gravação, etc.).

Depois de analisadas as percepções dos especialistas e gestores sobre os parâmetros que compõem o modelo de maturidade, procede-se a última etapa da pesquisa. Esta consiste em aplicar o modelo em uma organização a ser definida. Esta etapa representa uma consolidação do modelo e pretende verificar sua real aplicabilidade em outros ambientes organizacionais. Espera-se ao final desta etapa ter em mãos um modelo de maturidade

representativo do processo de formação e desenvolvimento de CO no ambiente organizacional.

7. Principais contribuições científicas e tecnológicas

Justifica-se a realização do presente Projeto pelo atendimento aos seguintes critérios que definem sua legitimidade e viabilidade:

- Oportunidade de formação e desenvolvimento de competências de pesquisa para estudantes pesquisadores, que iniciam sua trajetória no mundo da ciência, ao vivenciarem, através do projeto proposto, todas as fases exigidas num experimento científico;
- Adequabilidades e Viabilidade: Concretamente, o assunto proposto relaciona-se aos interesses de pesquisa dos pesquisadores e seus pares do PPGad – Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, bem como à linha de pesquisa do grupo proponente do projeto, proporcionando uma maior garantia de viabilidade da pesquisa. Pelo menos uma dissertação de mestrado encontra-se alinhada a esta proposta de pesquisa. Desta forma, cria-se uma oportunidade de se estabelecer numa equipe de pesquisa alinhada e coesa, participando ativamente de todas as etapas envolvidas no presente plano.
- Demanda de conhecimento acerca da problemática da pesquisa e sua aplicabilidade pela comunidade acadêmica e empresarial. Observa-se que o projeto apresenta consistentes perspectivas profissionais para estudantes de graduação, mestrado e doutorado, uma vez que contempla a articulação de temas entendidos como prioridades nas discussões estratégicas de negócios (os temas foco do Projeto apresentam-se no rol das 10 ferramentas de gestão mais populares entre as organizações), segundo pesquisa Bain&Company (RIGBY e BILODEAU, 2007).
- Realizar pesquisas que envolvem diferentes pontos de vistas de profissionais e empresas favorece, além da integração cultural, o estabelecimento de novas oportunidades de intercâmbio para alunos e professores, e, conseqüentemente, de ampliação do escopo de atuação destes atores. Percebe-se que este movimento acaba se tornando um importante elemento que contribui para o maior comprometimento, integração e adesão de alunos de pós-graduação e graduação nas atividades de pesquisas.

8 Cronograma Resumido do Projeto

O plano de trabalho desta pesquisa, com duração de 9 meses, contemplará as atividades apresentadas no quadro a seguir.

Atividades	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Aprofundamento do referencial teórico do estudo		X	X	X	X	X				
Elaboração do esboço do modelo de maturidade de competências organizacionais				X	X					
Entrevistas com especialistas					X	X				
Entrevistas com gestores						X	X			
Aplicação do modelo em uma organização								X		
Análise e elaboração do modelo final de maturidade de competências organizacionais								X	X	
Elaborar relatório de pesquisa									X	X
Elaborar artigo para Congresso									X	X

Quadro 1 – Cronograma de atividades

9. Referências

- AMIT, R. SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, 14: 33-46, 1993.
- BECKER, G. V. Trajetória de Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais da Muri Linhas de Montagem, Tese de Doutorado, FEA/USP, São Paulo, 2005.
- BELL, M. PAVITT, K. The Development of Technological Capabilities. In I. U. HANQUE (ed) (1995), **Trade Technology and International Competitiveness**. Washington: The World Bank, 1995.
- CASSEL, C. SYMON, G. Qualitative Research in Work Contexts. In CASSEL, C. SYMON, G. (1994) **Qualitative Methods in Organizational Research: a practical guide**. Sage Publications, 1994.
- DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- DREJER, Anders. Organisational learning and competence development, **The Learning Organisation**, v. 7, n. 4, p.206–220. 2000.
- FIGUEIREDO, P. N. **Technological Learning and Competitive Performance**. Chetenham, UK & Northampton, USA: Edward Elgar, 2001.
- FLEURY, A. FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas. 169p. 2000.
- GRANT, M. R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, pp.114-135, 1991.
- GODOY, A. A Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, pp.20-29, 1995.
- HELFAT, C. PETERAF, M. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24:997-1010, 2003.
- HOSKINSSON, R. E. HITT, M. A. WAN, W. P. DAPHNE, Y. Theory and Research in Strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.417-456, 1999.

- JAVIDAN, M. Core Competence: What Does it Mean in Practice? *Long Range Planning*, v.31, n.1, pp.60-71, 1998.
- KING, A. W. FOWLER, S. W. e ZEINTHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**. v.42, n.1, pp.36-49, 2002.
- LEI, D. HITT, M. A. BETTIS, R. Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Metaaprendizagem e o Contexto Estratégico *In* FLEURY, F. OLIVEIRA Jr., M. M. (2001) **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**, São Paulo: Atlas, 2001.
- LEONARD-BARTON, D. Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in management new product development. **Strategic Management Journal**. v.13. pp.111-125, 1992.
- LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- LIN, H.-F. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. **Journal of Information Science**, vol. 33(6), pp. 643-659, 2007.
- MILLS, J. PLATTS, K. BOURNE, M. RICHARD, H. *Competing Through Competences*. Cambridge University Press. 179p, 2002.
- O' DRISCOLL, A CARSON, D., GILMORE, A The Competence Trap: exploring issues in winning and sustaining core competences. **Irish Journal of Management**, Dublin, v.22, Issue1, pp.73-91, 2001.
- PATTON, M. **Qualitative Evaluation Methods**. Londres: Sage Publications, 1986.
- PAULK, M. C., WEBER, C. V. CURTIS, B. and CHRISSIS, M. B. **The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process**. Boston, MA: Addison-Wesley, 1995.
- PETTS, N. Building Growth on Core Competences—a practical approach. **Long Range Planning**. v.30, n.4, pp.551-561, 1997.
- PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. A. Competência Essencial na Organização. *In*: ULRICH, D. (2000) **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.
- PORTER, M. O que é Estratégia? *In* ULRICH, D. (2000) **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 1996.
- POST H. A Building a Strategy on Competences. **Long Range Planning**. v.30, n.5, pp.733-740, 1997.
- RIGBY, D. BILODEAU, B. **Management Tools and Trends 2007**. Bain & Company, 2007.
- RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In* RUAS, R. ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H. (2005) **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J; BECKER, G.; DIAS, G. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. *In*: DUTRA, J; FLEURY, M.; RUAS, R. (Org.). *Competências: Conceitos, métodos e experiências*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANCHEZ, R. Analyzing Internal and Competitor Competences: Resources, Capabilities and Management Process. *In* FAULKNER, D. O. CAMPBELL, A. (2003) **The Oxford**

Handbook of Strategy. Volume I: A Strategy Overview and Competitive Strategy, New York, Oxford University Press, 2003.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

TAMPOE, M. Exploiting the Core Competence of your Organization. **Long Range Planning**, v.27, n.4. pp.60-77., 1994.

TEECE, D. PISANO, G. SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7 pp. 509-533, 1997.

VAN DE VEN, A. POOLE, M. S. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, 20: 510-540, 1995.

WONG, K. Y.; ASPINWALL E. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. **Knowledge and Process Management**, v.11, n. 2, p. 93-104, 2004.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.