

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS
ORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS MELHORES
EMPRESAS PARA SE TRABALHAR**

Paulo Roberto Neri Batista; Paulo Eduardo Oliveira de Castilho; Yeda Cícera Oswaldo

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR

Paulo Roberto Neri Batista (UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba)

Paulo Eduardo Oliveira de Castilho (UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba)

Yeda Cícera Oswaldo (UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba)

Resumo

A área de gestão de pessoas vem exercendo um papel de grande importância, na medida em que deve contribuir com a organização para alinhar as competências individuais e organizacionais com as estratégias das empresas, por meio de práticas que construam um ambiente de trabalho favorável, gerando nos colaboradores um maior nível de comprometimento. O objetivo do artigo é identificar as principais práticas de gestão de pessoas adotadas por dez empresas competitivas apontadas em ambos os resultados das pesquisas “Melhores Empresas para Você Trabalhar”, publicada pela revista “Você S/A – Exame” (2011), e “Melhores Empresas para Trabalhar”, publicada pelo “*Great Place To Work Institute*” (2011), bem como verificar: a) o nível de alinhamento das práticas adotadas de gestão de pessoas com a estratégia das organizações; b) o nível de contribuição dessas práticas na criação de um ambiente de trabalho estimulante para seus colaboradores; e c) as práticas de gestão de pessoas por competências adotadas por estas empresas. O faturamento total destas empresas totalizou 8% do PIB brasileiro em 2010, o que permitiu assegurar a representatividade da amostra tomada. Os resultados demonstraram que as práticas de gestão de pessoas mais adotadas foram: desenvolvimento, capacitação, serviços e facilidades, carreira e promoção. A adoção de práticas de gestão de pessoas por competências, quando alinhadas às estratégias de negócio, contribuem para criação de ambientes de trabalho estimulantes, que aumentam o grau de comprometimento pessoal, com conseqüente aumento de dedicação e desempenho.

Palavras chave: Gestão de pessoas, competências, estratégias.

1. Introdução

Desde o advento da globalização, a partir do fim da década de 80, pode-se observar uma grande alteração no cenário econômico mundial, com fluxos de comércio mais intensos, novos mercados e personagens entrando em cena, introdução de novas tecnologias de comunicação, entre outros aspectos.

Este cenário exigiu das organizações uma rápida adaptação de suas estruturas operacionais e administrativas fazendo com que elas redesenhem os perfis requeridos de seus profissionais, para fazer face às demandas atuais e para manterem sua competitividade no mercado. Assim, tem-se observado que as empresas têm aumentado suas exigências com relação às competências individuais, requerendo cada vez mais qualificações técnicas, emocionais e comportamentais.

Por outro lado, as pessoas buscam cada vez mais atuar em empresas com ambientes que possam proporcionar qualidade de vida, satisfação no que fazem buscando alcançar desenvolvimento profissional. Atualmente, é um desafio para as organizações conseguir conciliar a captação e retenção de profissionais competentes e proporcionar condições de trabalho atraentes de modo a contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

A Gestão de Pessoas por Competências exerce um papel fundamental na captação, retenção e desenvolvimento das pessoas alinhando as competências individuais/ organizacionais as estratégias e objetivos a serem alcançados pelas organizações.

Sendo assim, serão investigadas e analisadas as práticas da área de gestão de pessoas de dez empresas selecionadas com base em sua representatividade na economia brasileira e cujos resultados estavam disponíveis nas pesquisas de “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (2011), publicada pela revista “Você S/A”, bem como os do artigo de SHIOZAWA e SOUZA (2011), publicados no jornal “O Estado de S.Paulo”, relativo à pesquisa do “GreatPlace To Work Insitute”.

Neste sentido, o objetivo deste estudo é identificar as principais práticas adotadas pela área de gestão de pessoas por competências alinhadas com as estratégias das empresas pesquisadas, observando se o ambiente de trabalho é estimulante e motivador para seus colaboradores.

2. Revisão da Literatura

2.1. Evolução do Conceito de Competência

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez por MCCLELLAND (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Este autor aponta que a competência pode estar associada a um desempenho de nível superior e relacionadas com conhecimentos, habilidades e aptidões do indivíduo. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Outro expoente na estruturação do conceito é BOYATZIS (1982:13), que a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, o autor já demonstra preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere. A percepção do contexto é fundamental para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis.

Nesta abordagem, a avaliação da competência individual se dá pela comparação entre os resultados obtidos e tarefas previamente determinadas para a função, o que caracteriza uma visão taylorista-fordista. Mas são autores como LE BOTERF (2003) e ZARIFIAN (2001) apud NAKATA e SOUZA (2009) que exploram o conceito de competência associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Essa construção do conceito de competência explica de forma mais adequada o que observamos na realidade das empresas.

Uma evolução conceitual é proposta por FLEURY (2001) quando define competência como um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Por sua vez, DUTRA (2001) afirma que para “melhor entender o conceito de competência individual é necessário também discutir o conceito de entrega”. Segundo ele, a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante que haverá agregação de valor à organização por parte do indivíduo, e “para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a empresa”. A Tabela 1 apresenta uma síntese das diversas abordagens sobre competências.

Tabela 1

Síntese das abordagens sobre competências

ANO	AUTOR	PAÍS DE ORIGEM	NÚCLEO DO CONCEITO	ENFOQUE
1973	McClelland	Estados Unidos	Alta Performance CHA	Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo detém para realizar as tarefas prescritas de um cargo.
1995	Le Boterf	França	Encruzilhada: Pessoa, Formação Profissional e Experiência Profissional	Competência como o entrecruzamento de três eixos: formação pessoal (biografia e socialização do indivíduo), formação educacional e experiência profissional.
1999	Zarifian	França	Inteligência Prática	Competência é a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força Quanto maior for a complexidade das situações.
2000	Fleury	Brasil	Saber Agir Responsável; Não se limita ao estoque de conhecimento; Agrega valor econômico à organização e Agrega valor social ao indivíduo	Competência significa saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
2001	Dutra	Brasil	Entrega	Competência é aquilo que a pessoa realmente entrega à organização, o que faz com que a organização se beneficie diretamente de seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Nota. Adaptado pelos autores. Fonte: Rocha, K. Competências e Recursos: Um Estudo Exploratório desenvolvido com Docentes do curso de Administração de uma IES, dissertação de mestrado, 2008.

2.2. Gestão de Pessoas por Competências

Quanto a sua origem, o conceito de gestão por competências teve seu advento a partir do aumento da competitividade, em função da ascensão de empresas japonesas, ocorrido no cenário econômico mundial nos anos 80 (FISCHER, 2002:25).

É importante destacar que a gestão por competências não ocorre por si só e de forma isolada na gestão de pessoas na organização. A articulação por competências é uma metodologia adotada na gestão dos processos relacionados à gestão de pessoas em resposta às pressões do ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas. Com Porter (1996) Hamel e Prahalad (1998), dá-se o surgimento desse modelo de gestão de pessoas, uma vez que esses autores iniciaram a discussão sobre aspectos geradores de vantagem competitiva para as empresas na década de 80 (FISCHER, 2002:25). A abordagem desse modelo possibilita uma “coerência e consistência entre todos os processos e práticas de gestão por pessoas nas empresas” (DUTRA, 2001:60), permitindo “gerar maior competitividade para a organização” (FISCHER, 2002:31).

Para Dutra (2009), as políticas e práticas de gestão de pessoas por competência devem ter características de integração que permitam ao gestor fazer a aferição da remuneração do profissional contra ao sistema de remuneração da organização, com base no sistema de carreira e no desenvolvimento do trabalhador. Outro fator de intervenção da gestão de pessoas é a integração com as estratégias da organização, objeto deste estudo, alinhando as políticas e

práticas com os objetivos e estratégias da empresa; e a integração com as expectativas das pessoas alinhada às políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações.

2.3. Estratégias Organizacionais

As organizações, para alcançarem seus objetivos, fazem uso de estratégias. A palavra estratégia deriva do grego *strategós* cujo significado é ‘chefe da armada ou general’ (Priberam, 2010). Na Grécia antiga, o termo exprimia a forma como as operações militares deviam ser executadas (QUINN, 2006).

Contudo, existem muitas definições sobre estratégia e que são resultado da evolução do seu conceito e uso pelas empresas.

GRANT (2005:12) propõe que a estratégia é o elo de ligação da organização com o seu ambiente externo, sendo tarefa da estratégia do negócio definir como serão desdobrados seus recursos de forma a satisfazer os objetivos e metas de longo prazo, bem como definir como se organizar para implementar a estratégia.

MINTZBERG (2006) propõe que a estratégia pode ser definida por meio de 5P’s: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva, que são complementares uns aos outros. Estes podem ser sumarizados em: a) Plano: “um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação”; b) Pretexto: ameaça ou manobras realizadas pela empresa frente a concorrentes; c) Padrão: representa a constância de comportamento; d) Posição: é o nicho que a empresa escolhe para atuar; e) Perspectiva: é a ideologia e o valores adotados pela empresa. Essas perspectivas somadas ajudam a entender e administrar os processos dos quais as estratégias derivam.

Para ANDREWS (2006), “a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.”

PORTER (1996) introduz o conceito de vantagem competitiva que é o resultado da estratégia adotada pela organização. A diferenciação e o posicionamento estratégico proporcionam desempenho superior à empresa em relação a seus concorrentes. Em essência, a estratégia reside nas escolhas realizadas pela empresa para obter diferenciação e, conseqüentemente, desempenho superior.

Assim, pode-se verificar que existe a necessidade, por parte das empresas, de entender o ambiente em que estão inseridas (GRANT, 2005 e MINTZBERG, 2006), tomar decisões e definir os objetivos a atingir, bem como se organizar para tal (ANDREWS, 2006) e buscar posicionamento e diferenciação para obter vantagem frente à concorrência (PORTER, 1996).

2.3.1. práticas da gestão de pessoas por competências alinhadas às estratégias organizacionais

No início da década de 90, PRAHALAD E HAMEL (1990) contribuíram para a evolução do termo competência no campo da teoria estratégica com o conceito de *Core Competence*, onde referem-se aos elementos considerados decisivos para o aumento da competitividade nas empresas. Estes autores trouxeram à tona uma discussão que privilegia os processos internos da empresa, numa visão *inside out* (de dentro para fora da organização), o que gerou novos debates nos planos acadêmico e empresarial, abordando temáticas referentes a recursos, capacidades, processos e processos, dentre outros.

Core competence (traduzido como competência essencial) significa o conjunto de habilidades e tecnologias disponíveis nas empresas, que são fundamentais para o sucesso

competitivo das mesmas a longo prazo. Nesta linha de raciocínio, KAPLAN e NORTON (2004 *apud* RODRIGUES, 2010) indicam que, uma vez estabelecidas as estratégias organizacionais como resultado da análise dos ambientes externo e interno, pode-se identificar, com mais clareza, quais os requisitos de competência individuais e organizacionais são necessários para alcance de resultados.

3. Aspectos Metodológicos

Em termos metodológicos, foi realizado um levantamento dos principais resultados das práticas da área de Gestão de Pessoas com as estratégias das pesquisas apresentadas por “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (2011) e “Great Place To Work Institute” (2011), por meio do artigo de SHIOZAWA e SOUZA (2011) com base em dez empresas que foram escolhidas a partir do seu nível representatividade na economia brasileira.

Os dados quantitativos relativos a essas empresas foram coletados, tabulados e analisados com o objetivo de verificar: (a) qualitativamente o nível de alinhamento das práticas adotadas de gestão de pessoas com a estratégia das organizações; (b) qualitativamente o nível de contribuição dessas práticas na criação de um ambiente de trabalho estimulante para seus colaboradores; e (c) quantitativamente as práticas de gestão de pessoas por competências adotadas por estas empresas. Foram escolhidas as seguintes variáveis:

- Empresas:

- Escopo de atuação geográfico;
- Faturamento;
- Investimento em treinamento;
- Práticas de gestão de pessoas, incluindo seus pontos fortes e a melhorar;
- IQGP – Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas;

- Pessoas:

- Idade média;
- Gênero;
- Tempo de casa;
- Nível de escolaridade;
- Horas de treinamento;
- IQAT – Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho;
- Aspectos valorizados nas empresas.

4. Resultados e Discussão

4.1 Perfil das Empresas

Em 2010, o faturamento consolidado destas dez empresas representou aproximadamente 8% do PIB do brasileiro em (IBGE, 2012). Em termos de setores da economia e quantidade, elas estão subdivididas em: Alimentos e Bebidas (02), Automotivo (01), Comércio Varejista (01), Indústrias Diversas (01), Serviços Financeiros e Bancos (03) e Telecomunicações (02). Atuam principalmente nas regiões Sudeste (100%), Sul (80%) e Centro-Oeste (80%) do Brasil (Tabela 2).

Tabela 2

Regiões de atuação das empresas

EMPRESA		ASPECTO										Geral ¹
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SETOR		Alimentos e Bebidas	Serviços Financeiros e Bancos	Serviços Financeiros e Bancos	Automotivo	Indústrias Diversas	Telecomunicações	Serviços Financeiros e Bancos	Alimentos e Bebidas	Comércio Varejista	Telecomunicações	-
Regiões onde atua	Todas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
	Sudeste (SE)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
	Sul (S)	Sim	Sim	Sim	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	80%
	Centro-Oeste (CO)	Sim	Sim	Sim	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	80%
	Nordeste (NE)	Sim	Sim	Sim	-	-	Sim	Sim	Sim	-	Sim	70%
	Norte (N)	Sim	Sim	Sim	-	-	Sim	Sim	Sim	-	Sim	70%

Nota. Calculado a partir dos dados do *Great Place To Work Institute*. Fonte: As Melhores Empresas para Você Trabalhar .VOCÊ S/A – EXAME. São Paulo: Abril, set. 2011. 290 p. Edição especial. As Melhores Empresas para Você Trabalhar .VOCÊ S/A – EXAME. São Paulo: Abril, set. 2011. 290 p. Edição especial. SHIOZAWA, R.; DE SOUZA, A.L. As melhores estão cada vez melhores. O Estado de S.Paulo, São Paulo, 12 dez. 2011. Caderno Negócios, p. N7.

^a Frequência observada

No que tange os aspectos demográficos, constata-se que essas empresas possuem predominância masculina em seus quadros de funcionários (54%) contra 46% de mulheres, sendo maioria os indivíduos na faixa de idade entre 26 e 34 anos num universo de 288.467 pessoas. A idade média destas é 32,7 anos as quais têm um tempo médio de casa de 7,2 anos. Predominantemente, observa-se, em termos de qualificação formal, que os níveis predominantes são o 2º grau ou menos (31%) e o universitário completo (31%), embora seja expressivo o número de pessoas com o nível universitário cursando ou incompleto (26%) conforme apresentado a seguir na Tabela 3.

Tabela 3

Tamanho e demografia das empresas

EMPRESA		ASPECTO										Geral
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SETOR ^a		Alimentos e Bebidas	Serviços Financeiros e Bancos	Serviços Financeiros e Bancos	Automotivo	Indústrias Diversas	Telecomunicações	Serviços Financeiros e Bancos	Alimentos e Bebidas	Comércio Varejista	Telecomunicações	-
Ano de fundação ^b		2000	1943	1996	1954	1969	1999	1924	1903	1957	1998	-
Faturamento (R\$ Bilhões) ^b		46,9	79,1	2,9	4,0	9,0	3,9	101,2	6,0	5,7	25,7	284,4 ^c
Nº de Funcionários ^a		26.909	75.383	5.733	5.294	16.133	7.714	99.623	10.483	17.405	13.419	288.467 ^c
Nº de executivos ^a		3.551	24.224	521	311	895	946	14.691	581	923	977	47.620 ^c
Idade média dos funcionários ^a		32	33	32	34	36	31	35	33	30	31	32,7 ^d
Tempo médio na casa (em anos) ^a		6	11	5	9	10	3	10	7	6	5	7,2 ^d
Mulheres ^a		10%	49%	54%	8%	13%	46%	59%	41%	53%	51%	46% ^c
Homens ^a		90%	51%	46%	92%	87%	54%	41%	59%	47%	49%	54% ^c
FAIXA ETÁRIA	Até 25 anos ^b	25%	34%	21%	25%	13%	31%	23%	24%	35%	31%	27% ^c
	Entre 26 e 34 anos ^b	48%	30%	53%	39%	47%	46%	38%	42%	40%	41%	38% ^c
	Entre 35 e 44 anos ^b	20%	21%	22%	21%	23%	18%	23%	24%	18%	22%	22% ^c
	Mais de 45 anos ^b	7%	15%	4%	15%	17%	5%	16%	10%	7%	6%	13% ^c
ESCOLARIDADE	2º grau ou menos ^b	66%	9%	13%	63%	60%	61%	17%	80%	82%	28%	31% ^c
	Univ. incompleto/ cursando ^b	17%	43%	37%	14%	3%	17%	25%	5%	10%	26%	26% ^c
	Univ. completo ^b	15%	37%	40%	16%	30%	19%	38%	14%	7%	36%	31% ^c
	Pós-graduação ^b	2%	11%	10%	7%	7%	3%	20%	1%	1%	10%	12% ^c

Nota. Fonte: As Melhores Empresas para Você Trabalhar .VOCÊ S/A – EXAME. São Paulo: Abril, set. 2011. 290 p. Edição especial. SHIOZAWA, R.; DE SOUZA, A.L. As melhores estão cada vez melhores. O Estado de S.Paulo, São Paulo, 12 dez. 2011. Caderno Negócios, p. N7.

^a As Melhores Empresas Para Você Trabalhar[®]

^b “Great Place To Work Institute”

^c Soma dos valores individuais de cada uma das empresas

4.2 Treinamento e Desenvolvimento

Para retratar a realidade da prática de treinamento nas empresas optou-se pela combinação das variáveis faturamento, investimento em treinamento e horas de treinamento. Apesar das informações não estarem disponíveis para todas as empresas, é possível depreender, a partir do que foi disponibilizado, que empresas dos setores que utilizam tecnologia de forma mais intensiva, tais como: Telecomunicações, Serviços Financeiros e Bancos, investem mais em treinamento, ficando as empresas do setor de Alimentos e Bebidas, bem como do Automotivo, em um nível inferior. Os resultados corroboram com Dutra (2009) que apresenta a gestão competitiva atrelada ao desenvolvimento contínuo do colaborador, agregando as competências organizacionais às competências individuais, conforme exposto na Tabela 4.

Tabela 4

Indicadores de desempenho relativos ao treinamento de funcionários

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Geral
ASPECTO											
SETOR	Alimentos e Bebidas	Serviços Financeiros e Bancos	Serviços Financeiros e Bancos	Automotivo	Indústrias Diversas	Telecomunicações	Serviços Financeiros e Bancos	Alimentos e Bebidas	Comércio Varejista	Telecomunicações	-
Faturam. médio/ funcionário (R\$ Bilhões)	1,716	1,041	0,483	0,725	0,552	0,514	0,937	0,564	0,327	1,872	0,986 ^a
% Faturamento investido em treinamento	0,06%	0,14%	-	0,17%	-	0,16%	-	0,03%	-	0,50%	-
Investim.médio em treinam. por funcionário (R\$)	1.096	1.421	-	944	-	843	-	131 ^c	-	3.353	-
Horas de treinamento por funcionário	-	155	-	72	-	-	-	-	-	-	-

Nota. Fonte: As Melhores Empresas para Você Trabalhar .VOCÊ S/A – EXAME. São Paulo: Abril, set. 2011. 290 p. Edição especial. As Melhores Empresas para Você Trabalhar .VOCÊ S/A – EXAME. São Paulo: Abril, set. 2011. 290 p. Edição especial. SHIOZAWA, R.; DE SOUZA, A.L. As melhores estão cada vez melhores. O Estado de S.Paulo, São Paulo, 12 dez. 2011. Caderno Negócios, p. N7.

^a Valor médio ponderado.

^b Calculado a partir dos dados do “Great Place To Work Institute” e de “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar”.

^c Considera apenas investimento em educação corporativa.

4.3 Práticas de Gestão de Pessoas das Empresas Pesquisadas e o Alinhamento com as Estratégias

De acordo com FLEURY (2004) quando cita Prahalad e Hamel, a competitividade das organizações seria determinada pela inter-relação dinâmica entre competências organizacionais e a estratégia competitiva.

Por sua vez, competências organizacionais possuem origem no leque de recursos humanos, tecnológicos, físicos, financeiros que toda empresa dispõe e que lhe conferem a capacidade de obter vantagens competitivas.

PRAHALAD e HAMEL apud FLEURY (2003) ainda fazem distinção entre competências organizacionais e competências essenciais. Estas últimas para serem consideradas como tal, devem atender a três critérios: a) oferecer reais benefícios aos consumidores, b) serem difíceis de imitar e c) permitir acesso a novos mercados.

Assim, cabe à organização identificar, dentre as suas competências organizacionais, quais delas seriam consideradas essenciais e que podem proporcionar vantagem competitiva e lucratividade no longo prazo.

FLEURY (2004) citando ZARIFIAN (1999), aponta diversas áreas de desenvolvimento de competências: a) sobre processos, b) técnicas, c) sobre a organização, d) de serviço e e) sociais, sendo que todas elas dependem da ação das pessoas.

Portanto, pode-se afirmar que o desenvolvimento de competências organizacionais está diretamente relacionado ao desenvolvimento de competências individuais em uma ou mais das áreas acima.

Portanto, a prática de gestão de pessoas exerce papel de suma importância no desenvolvimento de competências organizacionais, na medida em que contribuem para o alinhamento destas competências com as estratégias organizacionais de cada empresa, levando-se em consideração as especificidades do segmento em que cada uma delas atua.

Uma vez que a estratégia das empresas indicadas na pesquisa não estar apresentada de forma explícita, estes autores entendem que a classificação proposta por TREACY e WIERSEMA (1995 apud FLEURY, 2004) pode ser adotada. Esta classificação propõe três tipos de estratégia que podem ser adotadas: Excelência Operacional, Liderança em Produto e Orientação para o Cliente.

Para as empresas que adotam a “Excelência Operacional”, o objetivo principal é oferecer produtos que ofereçam a melhor relação qualidade/preço. Para esta estratégia, o ponto principal ou função crítica é o ciclo operacional completo, desde suprimentos, passando por produção, distribuição e serviços.

No caso das empresas que adotam a “Liderança em Produto”, a missão é fornecer produtos inovadores e neste caso a função crítica é a área de Pesquisa e Desenvolvimento.

Quando a estratégia adotada é a de “Orientação ao Cliente”, cujo objetivo é serviços e soluções específicas, a função crítica seria a de relacionamento ou de marketing.

A tabela a seguir fornece uma visão mais clara, indicando as funções críticas e aquelas que servem de apoio.

Tabela 5

Tipos de estratégia e competência essenciais

Estratégia competitiva	Função		
	Operações	Desenvolvimento de produto	Vendas/Marketing
Excelência Operacional	<u>Manufatura classe mundial/produção enxuta</u>	Inovações incrementais	Convencer o mercado de que a relação qualidade/preço dos produtos/serviços oferecidos é ótima
Inovação em Produto	<i>Scale up</i> e produção primária	<u>Inovações radicais (breakthrough)</u>	Preparar o mercado e educar os clientes potenciais para a adoção da inovação
Orientada para Cliente	Manufatura ágil	Desenvolvimento de sistemas (produtos/serviços) específicos	<u>Desenvolver relações com clientes específicos para compreender necessidades e vender soluções</u>

Observação: foram sublinhadas as competências essenciais para cada estratégia.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. Gest. Prod., São Carlos, v. 10, n. 2, Aug. 2003 .

O que se pretende é avaliar, para cada segmento indicado na pesquisa, se as práticas de gestão de pessoas adotadas em cada empresa está compatível com a teoria discutida. Esta análise será feita com base nos dados das tabelas 7 e 8.

Os resultados referentes às práticas de gestão de pessoas, medidos pelo indicador IQGP, demonstram que empresas de Varejo (77,5), bem como as de Alimentos e Bebidas (66,7 e 70,6), têm práticas de gestão de pessoas menos robustas quando comparadas com as dos demais setores cujos valores, máximo (89,6) e mínimo (76,4), situam-se num patamar

superior. As práticas voltadas à cidadania e empresarial e à carreira têm os piores desempenhos, ficando respectivamente com as notas 76,3 e 72,5. Nestes dois segmentos, o objetivo principal é ter escala comercial, visto que a competição se dá basicamente por preço. A estratégia adotada seria a de Excelência Operacional, visando redução de custo como mecanismo de aumento da lucratividade.

A aferição do ambiente de trabalho, medido pelo IQAT cujo resultado geral de 81,1 mostrou que 88% das pessoas se identificam com a empresa e que 79% dizem estar satisfeitos e motivados e acreditam em ter desenvolvimento na empresa. Também, 82% afirmam que acreditam em suas lideranças. Esse resultado mostra-se coerente com os dados do IQGP (Tabela 6) no que diz respeito às práticas de estratégia e gestão (84,5), desenvolvimento (81,9) e liderança (82,9). Os resultados indicaram a integração das pessoas a organização e as estratégias, bem como a expectativas pessoas o que corresponde às práticas de gestão de pessoas por competências (DUTRA, 2009).

Aspectos como desenvolvimento profissional, qualidade de vida, remuneração e benefícios e estabilidade também são valorizados. Cada um destes tem respectivamente os seguintes resultados: 58%, 18%, 16% e 8%, demonstrando que as pessoas prestam atenção principalmente nas oportunidades de desenvolvimento e crescimento nas empresas. Esses resultados apontam, que empresas competitivas investem no desenvolvimento dos seus profissionais (BARNEY, 1991) o que é demonstrado pelos dados da tabela 8 referentes à capacitação, serviços e facilidades e carreira.

Tabela 6

Avaliação das práticas de gestão de pessoas segundo “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”

ASPECTO		EMPRESA										Geral
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SETOR		Alimentos e Bebidas	Serviços Financeiros e Bancos	Serviços Financeiros e Bancos	Automotivo	Indústrias Diversas	Telecomunicações	Serviços Financeiros e Bancos	Alimentos e Bebidas	Comércio Varejista	Telecomunicações	-
IFT- NOTA FINAL ^a		73,8	80,9	77,5	88,8	82,7	82,8	76,2	75,1	80,1	85,8	80,4 ^c
IQAT- NOTA DO FUNCIONÁRIO ^b		73,7	79,0	79,3	91,1	84,4	83,5	76,1	76,6	83,1	84,2	81,1 ^c
Se identificam com a empresa ^a		81,3%	86,6%	83,6%	95,7%	90,9%	89,3%	84,8%	87,2%	87,8%	91,0%	88% ^c
Estão satisfeitos e motivados ^a		69,2%	77,0%	78,3%	90,7%	82,5%	82,0%	72,3%	74,5%	80,5%	83,3%	79% ^c
Acreditam ter desenvolvimento ^a		74,5%	77,1%	75,5%	89,9%	83,3%	82,3%	73,7%	72,1%	83,3%	80,9%	79% ^c
Aprovam os seus líderes ^a		75,7%	79,0%	81,8%	89,7%	84,4%	83,2%	79,2%	77,4%	84,5%	84,3%	82% ^c
Funcionários mais valorizam	Desenvolvim. Profissional ^b	58%	66%	52%	43%	49%	73%	57%	55%	67%	58%	58% ^d
	Qualidade de vida ^b	18%	20%	17%	43%	24%	9%	21%	23%	22%	22%	18% ^d
	Remuneração e benefícios ^b	16%	13%	28%	11%	26%	17%	20%	19%	11%	20%	16% ^d
	Estabilidade ^b	8%	1%	3%	3%	2%	1%	2%	3%	1%	2%	8% ^d
IQGP- NOTA DA EMPRESA ^a		66,7	82,3	88,9	84,8%	80,6	76,4	83,6	70,6	77,5	89,6	80,1 ^c
Estratégia e Gestão ^a		64,7	93,1	93,1	86,9	87,7	87,2	92,5	68,0	83,9	88,0	84,5 ^c
Liderança ^a		66,7	74,2	93,0	89,1	85,7	76,4	87,5	74,8	83,5	98,0	82,9 ^c
Cidadania Empresarial ^a		58,6	80,9	86,7	79,8	79,6	63,8	82,4	70,1	73,7	86,9	76,3 ^c
Políticas e Práticas ^a		84,4	95,0	91,6	87,0	91,6	87,5	92,2	92,2	90,9	96,0	90,8 ^c
- Carreira ^a		65,1	65,9	91,4	81,4	69,9	65,1	65,6	60,6	72,1	88,0	72,5 ^c
- Desenvolvimento ^a		85,2	91,3	86,8	85,2	67,5	82,7	77,9	72,0	80,3	89,7	81,9 ^c
- Remuneração e Benefícios ^a		77,1	84,8	82,5	81,7	85,5	78,1	81,6	77,3	69,8	81,6	80,0 ^c
- Saúde ^a		60,2	84,7	82,2	88,5	76,9	83,4	85,6	70,0	70,8	90,8	79,3 ^c

Nota: Fonte: As Melhores Empresas para Você Trabalhar .VOCÊ S/A – EXAME. São Paulo: Abril, set. 2011. 290 p. Edição especial. ^a As Melhores Empresas Para Você Trabalhar”, ^b “Great Place To Work Institute”, ^c Média aritmética dos valores individuais de cada uma das empresas. ^d Média ponderada dos valores individuais de cada uma das empresas

A análise detalhada das práticas de gestão de pessoas das empresas é mostrada na Tabela 7. São apresentados de forma sintética para cada empresa seus pontos fortes e a melhorar com base nas informações de “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar” de “Você S/A – Exame” (2011).

Tabela 7

Pontos fortes e a melhorar das empresas segundo “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”

Empresa e Setor	PONTOS FORTES	PONTOS A MELHORAR
1 Alimentos e Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários consideram que existem oportunidades de crescimento e chance de ganho de bônus expressivos todos os anos • Desenvolvimento das pessoas • Remuneração variável agressiva • Treinamentos, cursos técnicos e desenvolvimento de lideranças por meio de universidade corporativa • Bolsas de estudos para cursos técnicos • Investimento de R\$ 29,5 mi em 2010 com bolsas de estudo para cursos técnicos e treinamentos na universidade corporativa • 40.000 funcionários e distribuidores atendidos com 712 cursos e 38.000 horas de treinamento online • Exames preventivos de câncer de mama para funcionárias 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários sugerem a inclusão da cesta básica como benefício, convênio com academias de ginástica e redução do tempo das reuniões
2 Serviços Financeiros e Bancos	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço 0800 com serviços confidenciais de psicólogos, advogados, nutricionistas, etc. para funcionários e dependentes • Resultado da avaliação de desempenho conta para a promoção • Projeto piloto de avaliação (de desempenho) iniciado em 2011 com 1.000 pessoas (Diretores Regionais, Superintendentes Executivos, Gerentes de Departamento, Gerentes Regionais e Gerentes de Agência) • Já mapeadas as competências de 72.000 pessoas. Tarefa iniciada em 2003 e que deve ser concluída em 2013 • Treinamentos para a liderança, a partir de cargos seniores, em instituições de renome (ex.: MBA) • Oferecimento de mais de 150 cursos via e-learning • Certificação da área de RH (Corporação) conforme a norma SA 8000 (Responsabilidade Social) desde 2007 • 35.000 pessoas beneficiadas em 2010 com promoções, alterações de salário e transferências com promoções 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários pedem a continuidade do plano de saúde após a aposentadoria • Não existe apoio financeiro para educação
3 Serviços Financeiros e Bancos	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários valorizam o clima e o ambiente de trabalho (que é pleno de flexibilidade e descontração, bem como permeado de respeito, valorização e reconhecimento) • Pacote de benefícios bastante agressivo • Há constante treinamentos de reciclagem com os gestores • Expectativa de crescimento na carreira • Novatos em cargos de liderança recebem apoio e auxílio da área de RH por cinco meses • Em 2010 houve uma aumento de 28% no quadro de funcionários • Apoio na recolocação de funcionários demitidos em função de reestruturação comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Há sobrecarga de trabalho • Recrutamento interno poderia ser melhor, pois é alvo de reclamações por não ser abrangente e efetivo • Funcionários não compreendem como é calculado o valor referente à participação nos lucros e resultados
4 Automotivo	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de transparência da empresa • Encontro com os gestores e café com a diretoria • Salários muito acima da média da região de Piracicaba/SP • Possibilidade de compra de ações da empresa a preço subsidiado, limitado a 6% do salário do funcionário • Programa de geração de idéias com recompensa em dinheiro • Possibilidade de aumento de salário anualmente com base no resultado da avaliação de desempenho • 40% dos funcionários foram em 2010 beneficiados com transferências, mudanças de cargo e promoções • Existência de cursos virtuais através da universidade corporativa e oferecimento de curso de MBA in company • R\$ 5 mi investidos em treinamento proporcionando 72h de treinamento por funcionário em 2010 • Programa preventivo na área da saúde extensivo a todos os funcionários, incluindo exames e medicamentos que são oferecidos gratuitamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários descontentes com as alterações realizadas no plano de previdência

Tabela 7 (continuação)

Pontos fortes e a melhorar das empresas segundo “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”

<p>5 Indústrias Diversas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento no índice de satisfação nas pesquisas internas pela mudança no perfil das chefias • Comunicação e transparência interna • Formação de líderes • Avaliação 360 graus e oferecimento aos gestores de maior potencial cursos, palestras, workshops e coaching voltados à questão da liderança (800 líderes foram treinados em 2010) • Possibilidade de carreira em áreas diferentes ou em outros países • Bom nível salarial e bom pacote de benefícios (convênios de saúde, previdência privada, transporte e auxílio-farmácia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de bolsas de estudos ainda é baixo – o que existe como incentivo é a dispensa mais cedo para frequentar as aulas • Realização de avaliação 180 graus para os funcionários que não estão em níveis de chefia • Distribuição de lucros não acontece de forma igual entre os funcionários (situação em análise pela empresa)
<p>6 Telecomuni- cações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e baixo custo aos funcionários dos benefícios (ex.: R\$ 5 para plano de saúde, odontológico, seguro de vida, vales refeição e alimentação) • Investimento de R\$ 6,5 mi em educação corporativa com 48.022 participantes num total de 1.520 cursos oferecidos • Oportunidades de crescimento • Carreira “Y” aos que não tem perfil de liderança • Cursos no exterior aos executivos como parte do processo de sucessão • Reconhecimento e promoções por mérito, incluindo brindes de valor alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo acesso a subsídio para educação, que atende somente 4% do universo de funcionários • Sobrecarga de trabalho • Excesso de horas extras e cobranças • Críticas aos funcionários que saem de férias ou se ausentam para consultas médicas
<p>7 Serviços Financeiros e Bancos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de crescimento motivadas pela expansão das operações • Orgulho e motivação dos funcionários com clima de descontração • Portal de ensino online com mais 270 cursos e 480 diferentes tipos de treinamento • Gestão do RH e adequação de políticas de gestão de pessoas durante o processo de fusão com outra instituição financeira • Cidadania empresarial (ex.: Programa de voluntários que mobiliza cerca de 10% do número de funcionários, Apoio a eventos educativos em conjunto com o Ministério da Educação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários da instituição que foi incorporada reclamam das faixas salariais mais abertas o que causa grande variação de salário entre pessoas que ocupam um mesmo cargo
<p>8 Alimentos e Bebidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa amplo de diversidade e sustentabilidade • Liderança inspiradora • Oportunidades de crescimento • Método de desenvolvimento de pessoas cuja estrutura prevê que 70% do progresso vem de situações on the job, 20% de feedback da liderança e 10% de programas de treinamento formais • Investimento de R\$ 1,37 mi com educação corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de burocracia reduzindo a agilidade de algumas áreas de negócios
<p>9 Comércio Varejista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência da presidência • Processo de recrutam. interno que preenche cerca de 80% das vagas • Excelência na gestão de pessoas • Bonificação de 15% na compra de ações da empresa quando da abertura de capital na Bolsa de Valores • Programa de benefícios específico para auxílio na mudança de cidade • Investimento em comunicação interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamação quanto aos salários • Metas muito agressivas para a realidade do negócio

Tabela 7 (continuação)

Pontos fortes e a melhorar das empresas segundo “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”

<p style="text-align: center;">10 Telecomuni- cações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Médicos estão disponíveis nas unidades dando suporte e auxílio em caso de procedimentos médicos • Funcionários acreditam que a empresa é um dos melhores lugares para trabalhar no Brasil e o melhor do seu setor • Amplo pacote de benefícios com plano de saúde, auxílio-creche, vale-refeição, aparelho celular pago pela companhia, auxílio para cursos de graduação para gerentes, cursos online para todos os funcionários • Programas de saúde, tais como: de educação alimentar, acompanham. de funcionárias e de esposas de colaboradores grávidas, campanhas anti-tabagismo, aconselhamento psicológico, jurídico e financeiro • Sistema de promoção de funcionários com 70% vagas sendo preenchidas pelos próprios funcionários • Cursos específicos de liderança para gestores na univ.corporativa • Investimento de R\$ 45 mi em desenvolvimento com 50.000 horas de treinamento a funcionários e indiretos • Programa de rotação de funcionários, incluindo oportunidades de trabalho em outras empresas da controladora no Brasil e no exterior • PLR com remuneração na faixa de 1,8 a 2,2 salários • Investimentos de R\$ 22,5 mi em projetos culturais • Investimentos de 3,5 mi em projetos de responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de subsídio que custeia mensalidades de cursos de graduação e pós-graduação não é extensivo a todos os funcionários
--	---	--

Nota. Fonte: As Melhores Empresas para Você Trabalhar .VOCÊ S/A – EXAME. São Paulo: Abril, set. 2011. 290 p. Edição especial. ^a“As Melhores Empresas Para Você Trabalhar”.

A partir dos dados da tabela 8, podemos afirmar que as práticas de gestão de pessoas adotadas por cada uma das empresas pesquisadas estão de acordo com a classificação proposta por TREACY e WIESERMA (1995 apud FLEURY, 2004) e estão alinhadas com as respectivas estratégias organizacionais.

O segmento de Alimentos e Bebidas caracteriza-se por ser uma atividade de escala, focando principalmente na área de Operações. O que se observa é um intenso investimento em desenvolvimento de pessoal de nível técnico, incluindo educação continuada com universidade corporativa visando formação de novas lideranças.

No segmento de Serviços Financeiros e Bancos observa-se que a prática preferencial é a de capacitação de pessoal, visando atender as necessidades impostas por tecnologia bancária atual e pelo portfólio de serviços oferecidos a clientes.

No setor Automotivo é possível observar as práticas de gestão adotadas, uma vez que este segmento passa por constantes atualizações tecnológicas, regulamentações ambientais, entre outras. Assim, neste segmento as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento bem como a área operacional necessitam de capacitação permanente.

Uma vez que as empresas deste segmento atuam de forma global, outras práticas de gestão como transferências, remuneração, serviços e facilidades, premiação são cada vez mais comuns nessas organizações visando alcançar a capacitação de pessoal necessária.

No segmento de Indústrias Diversas, observa-se cenário semelhante ao Automotivo, visto que ambos tem diversos aspectos comuns em termos de mercado.

No segmento de Tecnologia da Informação é possível observar que as práticas de gestão de pessoas foram direcionadas para capacitação, carreira e serviços e facilidades. Neste segmento a função crítica está na área de Pesquisa e Desenvolvimento, uma vez que a estratégia adotada é a de Liderança por Produto, onde se busca oferecer produtos inovadores.

Por último, o segmento de Comércio Varejista possui a característica de trabalhar com *commodities* adotando a estratégia de Excelência Operacional, onde se busca a melhor relação qualidade/custo. Neste segmento, a função crítica está na área de Operações onde o perfil de pessoal é de remuneração mais baixa. Assim, as práticas de gestão preferenciais são as de

premiação e serviços e facilidades, uma vez que estas geram resultados mais satisfatórios para as organizações.

O que se pode observar é que, independentemente do segmento analisado, a prática de gestão mais adotada é a de capacitação pessoal (90%) conforme observado na Tabela 8. Este dado corrobora com ZARIFIAN (1999 apud FLEURY, 2004), quando explicita que o desenvolvimento das competências organizacionais está atrelado ao desenvolvimento das competências individuais.

A intensa adoção da prática de Serviços e Facilidades (80%) é compatível com a cultura e expectativa da força de trabalho, independente do segmento em que atua, gerando maior nível de satisfação e comprometimento (Tabela 8).

Tabela 8

Síntese e quantificação das práticas de gestão de pessoas de acordo com “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar

PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS	PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS	EMPRESA										Freq. Observada
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Movimentação	Captação										x	1 (10%)
	Internalização											–
	Transferências		x		x	x						3 (30%)
	Promoções	x	x		x				x		x	5 (50%)
	Expatriação					x					x	2 (20%)
	Recolocação			x								1 (10%)
Desenvolvimento	Capacitação	x	x	x	x	x	x	x	x		x	9 (90%)
	Carreira	x				x	x	x	x		x	6 (60%)
	Desempenho		x		x		x					3 (30%)
Valorização	Remuneração	x			x	x						3 (30%)
	Premiação				x					x	x	3 (30%)
	Serviços e Facilidades	x	x	x	x	x	x			x	x	8 (80%)

Nota. Fonte: As Melhores Empresas para Você Trabalhar .VOCÊ S/A – EXAME. São Paulo: Abril, set. 2011. 290 p. Edição especial. ^a “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar”. DUTRA, J. S. Proposta de um Modelo de Gestão de Pessoas Estratégico e Integrado. In: _____. *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. Cap. 3, p. 55-85.

5. Considerações Finais

Os resultados obtidos pelas pesquisas indicaram que as empresas competitivas identificaram que o modelo tradicional de gestão de pessoas já não se mostra adequado para o cenário atual.

Neste sentido, é possível inferir que políticas e práticas de gestão de pessoas por competências foram estabelecidas para permitir um alinhamento correto entre competências requeridas e estratégias de negócio, gerando valor econômico e social para a organização e indivíduos.

É possível observar que as práticas de gestão de pessoas mais adotadas foram: desenvolvimento, capacitação, serviços e facilidades, carreira e promoção. Com a adoção destas práticas, observa-se a proposta de criação de ambientes de trabalho estimulantes, que aumentam o grau de comprometimento pessoal, com conseqüente aumento de dedicação e desempenho dos profissionais.

Por outro lado, observa-se que práticas como desempenho, remuneração e premiação mereceriam maior atenção por parte das organizações e da área de gestão de pessoas.

6. Referências

- ANDREWS, K. R. O Conceito da Estratégia Corporativa. In: MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. 4. ed., p.78-84, 2006. Porto Alegre: Bookman.
- As Melhores Empresas para Você Trabalhar. **VOCÊ S/A – EXAME**. São Paulo: Abril, set. 2011. 290 p. Edição especial.
- BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. 1. Ed. New York: John Wiley & Sons, 1982, 328 p.
- DUTRA, J. S. Proposta de um Modelo de Gestão de Pessoas Estratégico e Integrado. In: _____. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. Cap. 3, p. 55-85.
- ESTRATEGICO. In: DICIONÁRIO da língua portuguesa. Lisboa: Priberam Informática, 2010. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo>>. Acesso em: 30 jan. 2012.
- FISCHER, A. L. . Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As Pessoas na Organização**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 11-34.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.** 2001, vol.5, n.spe, p. 183-196.
- _____. Alinhando estratégia e competências. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 44, n. 1, Mar. 2004 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 fev. 2012.
- _____. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 10, n. 2, Aug. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2003000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 fev. 2012.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 5th ed. Malden, MA: Blackwell Pub., 2005. Cap. 1, p. 3-19.
- IBGE – PIB 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1830&id_pagina=1>. Acesso em: 02 jan. 2012.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than For “Intelligence”. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973
- MINTZBERG, H. Cinco Ps para Estratégia. In: _____. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p.24-29.
- NAKATA, L. E.; SOUSA, E. G . O conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégica das empresas atuantes no Brasil. In: **XII Semead - Seminários em Administração**, 2009, São Paulo. Anais do Semead - Seminários em Administração, 2009.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov–Dec. 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. P. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May–June. 1990.
- QUINN, J.B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. 4. ed., p.29-34, 2006. Porto Alegre: Bookman.
- ROCHA, K. **Competências e Recursos: Um Estudo Exploratório desenvolvido com Docentes do curso de Administração de uma IES**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Gestão de Negócios. Universidade Metodista de Piracicaba. 2008.

RODRIGUES, M. A Incorporação do Conceito de Competências nas Práticas da Área de Gestão das Pessoas, **XIII SemeAd**, 2010

SHIOZAWA, R.; DE SOUZA, A.L. As melhores estão cada vez melhores. **O Estado de S.Paulo**, São Paulo, 12 dez. 2011. Caderno Negócios, p. N7.