



Competência estratégica em uma organização do setor metal-mecânico

Strategic competence in a metal mechanical industry organization

Gustavo Mioranza^[a], Paula Patrícia Ganzer^[b], Renata Muraro^[c], Pelayo Munhoz Olea^[d], Eric Dorion^[e]

^[a] Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: gutomio@hotmail.com

^[b] Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: ganzer.paula@gmail.com

^[c] Graduanda em Comércio Internacional pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), bolsista PIBIC/CNPq, Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: re_muraro@hotmail.com

^[d] Doutor em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIB/UPC, Espanha, professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: pelayo.olea@gmail.com

^[e] Doutor em Administração pela Université de Sherbrooke, Canadá, professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (UCS), RS - Brasil, e-mail: echdorion@gmail.com

Resumo

O processo de estudo de competências é utilizado em áreas do conhecimento para analisar os resultados das organizações, de modo geral e de qualquer natureza, com vista a perceber e interpretar a realidade. A pesquisa teve por objetivo identificar como a gestão de competências pode contribuir para o desempenho organizacional. Quanto à natureza da pesquisa, classifica-se em qualitativa aplicada, a partir da revisão da literatura baseada em referências teóricas; a estratégia de abordagem utilizada foi o estudo de caso em uma indústria do setor metal-mecânico, classificando a pesquisa como exploratória a partir de entrevistas em profundidade. A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas individuais em profundidade, adotando-se uma abordagem estruturada, com a aplicação de um roteiro básico de questões, desenvolvido a partir da literatura (JAVIDAN, 1998), aplicado aos colaboradores da empresa pesquisada. A análise dos dados ocorreu por meio de análise de conteúdo das entrevistas, observando-se a frequência de termos mais citados pelos entrevistados. A pesquisa assinala a importância das competências em entender e interpretar a vida profissional de cada indivíduo e o local em que esse indivíduo está inserido. Em um comparativo das abordagens de competência, identificou-se a contribuição das experiências passadas, das interações sociais, dos símbolos e significados dos momentos de dificuldade nas alterações ou consolidações das competências e sua gestão. Concluiu-se que haverá interferência no desempenho organizacional, a partir de seus elementos cognitivos, fatores emocionais, simbólicos e funcionais e da forma como os

indivíduos interagem e aprendem entre si, da forma como suas competências se encontram configuradas. As competências envolvem o que cada indivíduo realiza, pois implicam no cumprimento dos seus compromissos profissionais.

Palavras-chave: Competência estratégica. Estratégia. Habilidades.

Abstract

The process of studying skills is used in areas of knowledge to analyze the results of organizations, in general and of any nature, in order to perceive and interpret the reality. The research aimed to identify how the management of skills can contribute to the organizational performance. As for the nature of the research, it is classified as applied qualitative, from the literature review based on theoretical references; the strategic approach used was the case study of a metal mechanical industry sector, classifying the research as exploratory through in-depth individual interviews. Data collection occurred through in-depth interviews, adopting a structured approach with the implementation of a basic script of questions, developed from the literature (JAVIDAN, 1998) applied to the employees of the company studied. Data analysis occurred from the analysis of the content of the interviews, where it was observed the frequency of terms most cited by the respondents. The research highlights the importance of skills in understanding and interpreting the professional life of each individual and where such individual is embedded. In a comparison of the approaches of competence, it was identified the contribution of the past experiences, of social interactions, symbols and meanings of difficult moments in changes or consolidations and management skills. It was concluded that there will be interference in the organizational performance, from cognitive elements, emotional factors, symbolic and functional and the way individuals interact and learn from each other, how their skills are configured. The skills involve what each individual performs, as they imply the fulfillment of their professional commitments/appointments.

Keywords: Strategic competence. Strategy. Skills.

Introdução

“Competência” é empregada para indicar uma pessoa qualificada a realizar algo. O estereótipo ao seu antônimo supõe sentimento pejorativo, depreciativo e julga que a pessoa se encontra brevemente marginalizada no trabalho e sem reconhecimento social.

O dicionário Priberam (2011) define “competência” como o direito ou faculdade legal que um profissional tem de capacidade, atribuições e suficiência fundada em aptidão e a quem o faz melhor determinada tarefa. Pode enfatizar a capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade.

Na última década, o termo “competência” adentrou nas discussões acadêmicas e empresariais, ligando a diferentes instâncias de compreensão: pessoal (competência do indivíduo), organizacional (competência essencial/estratégica) e das nações (educação e formação de competências) (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A análise baseada em recurso de vantagem competitiva emerge da insatisfação ou insuficiência das

contribuições de análises de estratégia e vantagem competitiva (FOSS, 1997). Em face dessa perspectiva, as decisões estratégicas da empresa não se determinam pelos mercados e produtos, mas sim pela organização de planos e dos recursos, ou seja, trata-se da Resource Based View (RBV), a Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959).

Conforme os autores, a competência estratégica está atrelada à visão baseada em recursos, que traz de forma ampla a relação da organização referente ao planejamento de ações diante da análise de recursos disponíveis na organização para a realização de investimentos e práticas organizacionais. Essas práticas, se empregadas de acordo com as possibilidades da organização, podem resultar em ganhos competitivos, sem comprometer a sua sustentabilidade.

O objetivo desta pesquisa foi obter as diferentes óticas de competência dentro de uma organização. Buscaram-se vários níveis de compreensão com referencial teórico e análise evidenciando as estratégias organizacionais e a aprendizagem no desenvolvimento de competências.

Referencial teórico

Competência estratégica

Resource Based View (RBV), a Visão Baseada em Recursos, concebe uma análise interna que observa a ligação entre as características internas da firma e sua performance competitiva. Foi a partir de Barney (1991), por meio da especificação das características indispensáveis na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, que a teoria popularizou-se na Academia (BARNEY, 1991).

O objetivo da RBV é conectar o entendimento da vantagem competitiva e das dinâmicas da vantagem competitiva com as características dos recursos e como essas características se alteram ao longo do tempo (BARNEY, 1986).

Nos anos 90, o interesse em explicar os pontos fortes da firma individual e como eles comprometem o desempenho dos competidores, como a competência essencial, aumentou e foi posta em prática de forma a desenvolver a estratégia de diversificação (BARNEY, 1995).

A empresa atrela-se à ambição, porém, mesmo que uma empresa não seja ambiciosa, ela pode ser administrada de forma competente, e isso é verdadeiro em relação a empresas menores nas quais existe uma relação próxima entre os objetivos do proprietário e os objetivos da empresa. Em diversos ramos e campos, há uma quantidade considerável de empresas que têm trabalhado com êxito durante décadas sob uma administração competente e imaginativa, mas que se reprimiram em aproveitar plenamente suas oportunidades de expansão (PENROSE, 2006).

As raízes da teoria Visão Baseada em Recursos abordam que a firma é um conjunto de recursos, no qual a forma de utilização produtiva depende da visão estratégica dos gestores, sendo que estes possibilitam vantagens competitivas sustentáveis (PENROSE, 1959).

Fundamentos da Teoria Baseada em Recursos iniciaram com os trabalhos de Penrose (1959). Segundo essa autora, uma empresa é “um pacote único de recursos produtivos” e os conjuntos de recursos podem gerar diferenciais competitivos para as empresas, se eficientemente administrados. Nessa perspectiva, as competências características da empresa se baseiam em seus recursos e capacidades, que podem estar representadas por ativos tangíveis, como sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de

escala ou por meio de ativos intangíveis, como reputação, imagem da marca ou por potencial de recursos humanos e, dessa forma, as empresas podem se expandir utilizando recursos preexistentes.

A premissa de base da abordagem VBR consiste na criação de valor superior associado à dificuldade de imitação ou acesso do recurso; no caso do ambiente intrafirma, as formas tradicionais de classificação de recursos na abordagem RBV contribuem para uma organização da terminologia na área. No entanto, para que uma empresa estabeleça vantagens competitivas sustentáveis, é necessária a condição dos atributos que as diferenciam, além do entendimento da natureza e dos recursos (MALAFAIA, 2007).

Malafaia (2007) ressalta que a ação coletiva relativiza a ênfase da aplicação da RBV focada na firma individual, e proporciona a ponte para a interação entre os recursos, seus fatores de sustentação estratégica e as relações sociais, objetivando destacar a importância da coletividade na promoção da complementaridade. Em outras palavras, a disposição, a apropriação e o uso coletivo potencializam a interação entre os recursos no sentido “do pacote único”, ideia de Penrose, sendo estes colocados em prática para alcançar vantagens competitivas sustentáveis e o êxito para as organizações.

McClelland (1973) publicou o artigo “Testing for Competence rather than Intelligence”, iniciando a discussão sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. A competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (McCLELLAND, 1990).

Diferencia, assim, competência de aptidão (talento natural), que pode vir a ser aprimorada, de habilidade (demonstração de talento particular na prática) e conhecimento (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa) (MIRABILE, 1997).

Na década de 80, Richard Boyatzis, reanalisando os estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior. Os trabalhos desses autores marcaram a literatura americana no tema *competência* (SPENCER; SPENCER, 1993; MIRABILE, 1997).

O conceito de *competência* refere o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (conjunto de capacidades humanas) que explicam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos

estão baseados na inteligência e na personalidade. A competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja no indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2004).

Na literatura acadêmica e em textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Nessa linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY; FLEURY, 2004).

Nadler, Lawler III e Hackman (1983), em contraponto a essa linha de raciocínio, mostraram que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos pelo desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. As organizações não deverão competir apenas por produtos, mas por competências, atraindo e desenvolvendo pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*.

As observações desses autores merecem ser registradas, pois, alinhadas com as observações de autores europeus, propiciarão a fundamentação para a elaboração de nosso modelo de análise (FLEURY; FLEURY, 2004; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Nasceram nos anos 70, na França, os pensamentos de competência, do questionamento no conceito de qualificação e no processo de formação profissional com a técnica. O descompasso observado entre as necessidades do mundo do trabalho na indústria aproximavam o ensino das necessidades reais das empresas para aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de emprego (FLEURY; FLEURY, 2004). Buscava-se constituir relação entre competências e os saberes entre o diploma e o emprego. Na educação, o conceito de competência passou a outras áreas, como nas relações trabalhistas, para avaliar as qualificações necessárias do posto de trabalho, surgindo o inventário de competências (*bilan de competences*). O conceito francês de competência, nos anos 90, procurava o conceito de qualificação.

Zarifian (2001) propõe três mutações no mundo do trabalho na emergência para a gestão das organizações:

- a) **noção de incidente:** de forma imprevista, não programada, impedindo o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de autorregulação. A competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, é preciso estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;
- b) **comunicação:** comunicar é compreender o outro e a si mesmo e significa acordar sobre objetivos organizacionais como normas comuns para a sua gestão;
- c) **serviço:** a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (FLEURY; FLEURY, 2004).

Na construção do conceito de competência do indivíduo, a competência não é somente uma reserva de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, muito menos está concentrada apenas na tarefa. Segundo Zarifian (2001), a competência é a inteligência para situações práticas baseadas em conhecimentos adquiridos e os transformam com maior força, no incremento da complexidade das situações.

Le Boterf (2003) coloca a competência com três eixos formados pela pessoa: biografia e socialização; formação educacional; e experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais alimentadas pela aprendizagem e formação e a jusante por sistema de avaliações. O autor ressalta ainda que a competência diz respeito a saber agir de modo responsável e reconhecido pelos outros, mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades no contexto profissional.

A real noção de competência associa-se a saber agir, mobilizar recursos, integrar múltiplas e complexas disciplinas, aprender, engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Na soma dessas ações, as competências agregam valor econômico para a organização e valor social para o ser humano. As competências organizacionais estabelecem relação entre estratégia e competência, o que remete à

visão de práticas de épocas medievais, em que alquimistas transformavam metais em ouro; em comparação, atualmente os gestores das empresas transformam recursos e ativos em lucro (DURAND, 1997).

As competências estratégicas (*core competences*) das organizações despertaram o interesse não só de pesquisadores, mas também de profissionais de empresas, para as teorias sobre recursos da firma (*resource based view of the firm*). As competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998).

Destacam-se as seguintes competências em uma organização: competências sobre processos (os conhecimentos do processo de trabalho); competências técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado); competências sobre a organização (organizar os fluxos de trabalho); competências de serviço (competência aliada à técnica e impacto sobre o consumidor); competências sociais (ter atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas – autonomia, responsabilização e comunicação) (ZARIFIAN, 2001).

A organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não se pressupõe uma ordem no processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra em um constante processo de aprendizagem.

Desempenho organizacional

A medição de desempenho é operacionalizada por meio de informações que indiquem a posição do desempenho das organizações. Essas informações são medidores também conhecidos por indicadores de desempenho. Segundo Hronec e Andersen (1994), as medidas de desempenho comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia da gerência do primeiro escalão para os demais níveis, os resultados dos processos desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, e o controle e melhoria dentro do processo.

De acordo com Harbour (1997), indicador de desempenho é uma medida de desempenho comparativa utilizada para responder à questão “como nós estamos indo?”. Neely et al. (1996) definem indicador de desempenho como sendo um parâmetro usado para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação tomada pela empresa.

Segundo Carneiro e Antunes (2005), não é possível descrever o sucesso de uma empresa, de uma divisão ou de um projeto, fazendo uso simplesmente de uma métrica. Nos mais diversos ambientes organizacionais existem vários fatores que influenciam o desempenho das empresas. O mundo competitivo das organizações dentro dos contextos políticos, sociais e econômicos faz com que os empresários se preocupem cada vez mais com a adoção do planejamento e das estratégias capazes de garantir a sobrevivência das empresas.

Para Luz (2003), o desempenho empresarial é o resultado da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros etc.) com a gestão desses mesmos recursos. O autor advoga que para uma organização alcançar bons resultados não basta dispor dos recursos, é preciso saber gerenciá-los (ter *know-how* e competência), querer e poder fazer.

Carneiro e Antunes (2005) analisam o tema *desempenho organizacional* como um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista. De acordo com os autores, a temática tem recebido considerável atenção e vários estudos conceituais e empíricos têm sido o foco de diversos pesquisadores.

Para Barney (1996), apesar de existirem diversas propostas de definições para desempenho organizacional, não há um consenso sobre quais as definições e os critérios que devem ser utilizados para apurá-los. O autor propõe quatro dimensões para entender o desempenho das empresas: i) medidas que avaliam a sobrevivência da organização; ii) medidas contábeis; iii) medidas para analisar de que forma tem sido atendidos os múltiplos *stakeholders*; e iv) medidas que demonstrem a real situação da organização.

Kaplan e Norton (1992) também propõem a combinação de quatro visões para entender o desempenho organizacional: a visão financeira, a visão dos clientes, a visão dos processos e a visão da inovação e do aprendizado. Os autores, tomando como base outros trabalhos, criam um modelo genérico com macrodimensões conceituais e metodológicas.

De acordo com Rummler e Brache (1994), o sucesso ou insucesso das organizações pode ser atribuído a três níveis de desempenho organizacional. A primeira

dimensão, chamada de nível da organização, enfatiza o relacionamento da organização com o mercado. Aqui, a avaliação está focada na eficácia do planejamento, das estratégias, da estrutura e da utilização dos recursos organizacionais. Os processos constituem a segunda dimensão de desempenho da organização. Essa dimensão diz respeito à dinâmica de elaboração e funcionamento do fluxo de informações e procedimentos internos e externos. Na terceira dimensão, a avaliação está associada à execução do trabalho.

Sink e Tuttle (1993) argumentam que a medição dos resultados tende a ser encarada e usada de maneira muito limitada na maioria das organizações. Na opinião dos autores, os instrumentos de avaliação organizacional estão muito centrados nos aspectos financeiros, contábeis, processuais e orçamentários, ignorando outros de natureza comportamental.

Walton (1993) também concorda com essa constatação ao afirmar que muitas organizações ainda continuam a usar técnicas rudimentares de controle estritamente focadas no planejamento e na execução, na vigilância das responsabilidades individuais e na rígida supervisão.

Pode-se entender que na avaliação do desempenho organizacional em um ambiente de micro e pequenas empresas, a adoção de números de clientes ativos, volume de negócios, *market share* (segmento de mercado), lucro, rentabilidade e valor de mercado da empresa e suas ações sejam variáveis características (PFEFFER, 2005) para compreender a mentalidade do empreendedor no que tange ao desempenho da organização.

A peculiaridade de uma determinada região mobiliza recursos heterogêneos com a tradição, o conhecimento tácito, as relações de confiança, as características naturais do território etc. Esses recursos, conhecidos por "ativos estratégicos territoriais", geram atributos específicos ao produto (qualidade), podendo gerar vantagens competitivas e constroem as bases de justificação na construção das convenções. Para tanto, a definição desses atributos supõe a existência de uma coordenação entre um grande número de agentes, na qual as negociações de regras e normas definem a construção social de vantagens competitivas (MALAFAIA, 2007, p. 148).

Método de pesquisa

A pesquisa utilizou a abordagem *qualitativa* – por possuir propriedades não estruturadas que

enfatizam as interações – e *exploratória* – no intuito de situar o entrevistador ao tema por meio de uma revisão da literatura que trata do tema de interesse, privilegiando a ideia da essência.

De acordo com Roesch (2005), a abordagem da pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para os estudos exploratórios. Seu principal objetivo é a construção da teoria com base nos dados, de modo que o pesquisador forme uma visão teórica da realidade. Neste estudo, buscou-se conhecer as competências estratégicas, por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com profissionais de uma empresa.

Caracteriza-se como um estudo exploratório (COOPER; SCHINDLER, 2003; FLICK, 2009), que segue a questão de pesquisa e os objetivos nele descritos. Esse tipo de pesquisa tem como escopo instigar os entrevistados a refletirem livremente sobre o tema abordado. Em geral, é utilizado quando se investiga as percepções e entendimento dos indivíduos sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a sua interpretação.

Segundo Hair Junior et al. (2005), as pesquisas exploratórias são utilizadas no intento de orientar o pesquisador para a descoberta sobre um determinado tema, são planos que não possuem a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa e podem ser feitas a partir de uma completa revisão da literatura para uma melhor compreensão de uma questão.

O método utilizado foi o estudo de caso, cuja modalidade é amplamente utilizada nas organizações pelos resultados que ele proporciona. Estudo de caso consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, a fim de permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Yin (2001), tal estratégia de pesquisa surge da necessidade de compreensão dos fenômenos sociais mais complexos, permitindo uma investigação em que se preservam as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

O processo de coleta de dados foi implementado por meio de entrevistas individuais em profundidade, adotando-se uma abordagem estruturada, com a aplicação de um roteiro básico de questões, desenvolvido a partir da literatura (JAVIDAN, 1998) abordando o que significa na prática a competência estratégica.

Segundo Hair Junior et al. (2005), o método de entrevista envolve o contato direto com o respondente, o qual é entrevistado pessoalmente. As entrevistas pessoais são tradicionalmente utilizadas para

obter informações qualitativas detalhadas a partir de um número pequeno de indivíduos; portanto, essa abordagem geralmente é chamada de *survey* em profundidade.

Com um questionário (*survey*) estruturado, foram entrevistados quatro colaboradores de empresa do setor metal-mecânico do interior do estado do Rio Grande do Sul (RS). A escolha dessas pessoas se justificou por atuarem no mesmo ambiente de trabalho e organização. Os quatro profissionais possuem visões diferentes sobre competências, possuem idade e formação diferentes e residem na mesma região geográfica, que apresenta traços socioculturais baseados na colonização ítalo-brasileira.

As entrevistas na empresa foram realizadas em sessões únicas e tiveram uma duração de aproximadamente meia hora. As entrevistas ocorreram no ano de 2011 nas instalações da empresa dos profissionais pesquisados.

As respostas dos entrevistados foram gravadas em meio magnético e posteriormente transcritas para facilitar sua análise e interpretação (WOLCOTT, 1994). Adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações verbalizadas pelos entrevistados visando obter indicativos que permitam a inferência de conclusões a partir das mensagens ou dos conteúdos coletados (BARDIN, 2004).

O processo de análise de conteúdo seguiu os pressupostos defendidos por Bardin (2004) e por Hair Junior et al. (2005), além dos cuidados prescritos por Wolcott (1994) e Flick (2009) no que diz respeito ao tratamento e à análise e interpretação de dados provenientes de pesquisas qualitativas. Vale-se dos conteúdos provenientes das entrevistas, devidamente transcritos, e categorizados em dimensões de análise, ou temas, conforme apresentado.

Resultados e discussão

No Quadros 1, apresenta-se o roteiro de questões e principais respostas das entrevistas abordadas na entrevista com os colaboradores da empresa do setor metal-mecânico de Caxias do Sul.

Com o aumento da competitividade, a preocupação com as competências proporcionou a geração de vantagens competitivas a partir de atributos como indicadores de desempenho, *benchmarking*,

rastreabilidade e transparência nos processos produtivos por meio de processos e sistemas confiáveis. Essa afirmativa leva a crer que, nas regiões ou países em que o desenvolvimento de um sistema pode ser feito de forma mais eficiente, com redução de custos de implantação e manutenção do mesmo, tende-se a criar uma fonte de vantagem competitiva.

Alternativamente, se uma região ou país consegue transmitir confiança aos compradores a partir da crença de que seu sistema tem mais integridade que o dos concorrentes, espera-se a emergência de outra fonte de vantagem competitiva, agora ligada à diferenciação do produto.

Nesse sentido, a peculiaridade de uma determinada região mobiliza recursos heterogêneos como a tradição, o conhecimento tácito, as relações de confiança, as características naturais do território etc. Esses recursos, conhecidos por "ativos estratégicos territoriais", geram atributos específicos ao produto (qualidade), podendo gerar vantagens competitivas, e constroem as bases de justificação na construção das convenções.

O primeiro profissional respondeu às questões com relativa facilidade, com conhecimento técnico que assegura e ratifica seu posicionamento claro e conciso. No questionamento sobre competência, propôs soluções e produtos para atender às necessidades de clientes; e, no conhecimento existente na organização, assume a comunicação atendendo à organização totalmente. Sobre vantagem na concorrência, relatou que possui melhor diversificação e personalização de soluções. Na importância para o cliente e para a empresa, citou a relação custo-benefício. Sobre a durabilidade da vantagem competitiva, referiu o atingimento do ponto de equilíbrio em que se mantém. As alterações que virão enumeradas são a modernização de equipes com custo-benefício maximizado. Sobre as principais mudanças da indústria em competências obsoletas e irrelevantes, comentou-se o trabalho unilateral, de forma rígida, de cobrança e liderança. Já na melhoria das competências, se propôs o trabalho em equipe e gerenciamento de grupos com habilidade de desenvolvimento pessoal e intelectual. Sobre a melhor influência dos profissionais nas capacidades e competências, se observou a realização de pesquisas comparativas e planos de ação com metas e objetivos. As competências e capacidades que devem ser desenvolvidas são o auto-gerenciamento de tarefas, controle de qualidade e trabalho em equipe. Sobre o futuro, o entrevistado

Quadro 1 - Questões e principais respostas dos entrevistados

(Continua)

Questões	Profissional 1	Profissional 2	Profissional 3	Profissional 4
1- O que a nossa empresa sabe fazer muito bem?	Apresentar soluções e produtos adaptáveis às necessidades do mercado como um todo e ao cliente individualmente.	Estruturas metálicas.	Estruturas metálicas com qualidade.	Estruturas metálicas.
2 - Este <i>know-how</i> (conhecimento) está presente em uma função, unidade de negócio ou por toda a organização?	Está presente nos principais setores, ou seja, os setores ligados diretamente ao assunto e que fazem a comunicação entre cliente e empresa.	Por toda a empresa.	O mesmo pode ser visto na maioria das funções, não em todas.	O conhecimento fica restrito em alguns pontos ou área com medo de mudanças.
3 - Nós temos alguma coisa melhor do que nossos concorrentes têm?	Sim. Diversificação de produtos e personalização de soluções de acordo com a necessidade de mercado.	Melhor preço e qualidade.	Tradição, renome e <i>know-how</i> .	A qualidade do produto pode ser um dos pontos fortes da empresa.
4 - O que importa para a empresa e o cliente?	A relação custo-benefício do produto.	Para a empresa importa a satisfação do cliente e lucro para o cliente, atendimento no prazo com qualidade e baixo preço.	Preço e qualidade.	Fabricar com qualidade e quantidade, ter o menor tempo de processo na fabricação e atender bem o cliente.
5 - Quão durável é a nossa vantagem?	Durável até o ponto de equilíbrio econômico apenas.	É durável a nossa vantagem sempre quando a empresa conseguir atender o cliente melhor que o nosso concorrente.	Essa vantagem acaba não perdurando muito, pois o mercado é dinâmico e a concorrência é grande.	Até que o produto seja produzido com qualidade e um bom atendimento na hora de sua montagem junto ao cliente.
6 - Quais as principais alterações que ocorrem na indústria?	Modernização constante com redução de equipes e aperfeiçoamento das equipes existentes, visando aprimoramento tecnológico e relação custo-benefício maximizada.	Na qualificação de sua mão de obra e investimento em mais tecnologia para atender melhor, cada dia mais, os seus clientes e busca de novos mercados.	Profissionalização e especialização de suas equipes.	Melhor qualificação dos funcionários, cursos, melhor qualidade e ambiente de trabalho, e automatizar processos muito antigos.
Dadas as principais mudanças que ocorrerão na indústria				
7 - Quais as competências ou habilidades estão obsoletas e irrelevantes?	Trabalho unilateral, formas rígidas de cobranças e lideranças.	A falta de compromisso de muitos funcionários.	Laços de parentescos e afetivos entre indivíduos da equipe.	Falta de máquinas para melhorar o processo e qualidade do material.
8 - Quais competências ou habilidades devem ser melhoradas?	Habilidade de trabalho em equipe e gerenciamento de grupos, habilidades de desenvolvimento pessoal e intelectual.	Trabalho em equipe, fazer certo da primeira vez.	Gestão, qualificação e planejamento de equipe e produção.	Comunicação entre setores fábrica e administrativo, melhoria na qualificação dos funcionários, incentivos para a educação e cursos profissionalizantes.

Quadro 1- Questões e principais respostas dos entrevistados

(Conclusão)

Questões	Profissional 1	Profissional 2	Profissional 3	Profissional 4
Dadas as principais mudanças que ocorrerão na indústria				
9 - Como nós podemos influenciar melhor nossos recursos, capacidades e competências?	Realizando pesquisas comparativas e gerando plano de ações, metas e objetivos a atingir.	Aperfeiçoando-nos cada dia mais, dando recurso e capacitando a sua mão de obra para eleger a sua melhor competência naquilo que a empresa faz.	Agindo e cobrando postura nas atividades.	Ter mão de obra qualificada, boa estrutura em gestão de pessoas.
10 - Quais são as novas competências e capacidades que devem ser desenvolvidas?	Capacidade de autogerenciamento de tarefas, controle de qualidade e trabalho em equipe.	Que cada um dentro da empresa dê o seu melhor através de sua competência e capacidade e que a empresa venha investir mais nos seus trabalhadores para se desenvolverem mais ainda como profissionais.	Gestão, aprendizado em equipe.	Desenvolver sempre melhor nossas atividades.
11 - Para onde iremos a partir daqui?	Rumo a um mercado cada vez mais competitivo no qual somente as empresas sólidas e visadas no mercado "atual" estarão presentes.	Para o número 1 do mercado naquilo que a gente faz e ser sempre melhor que nosso concorrente.	Divisor de águas, ou corretos ou somos passados por cima.	A empresa ser a número 1 em questão de estruturas metálicas.

Fonte: Adaptado de JAVIDAN, 1998.

relatou que pretendem seguir para um mercado cada vez mais competitivo, com empresas sólidas e visadas no mercado.

O segundo profissional respondeu às questões com extrema simplicidade e clareza. No que diz respeito à competência principal, falou sobre estruturas metálicas. No conhecimento presente na organização, relatou que está por toda a parte da organização. Sobre vantagem na concorrência, disse que tem o melhor preço e qualidade. Na importância para a empresa, relatou que o que importa é a satisfação e lucro para o cliente, atendimento no prazo com qualidade e preço baixo. Sobre a durabilidade da vantagem competitiva, relatou que é durável até quando a empresa conseguir atender o cliente melhor que o concorrente. As alterações que virão enumeradas foram qualificação da mão de obra e investimento em tecnologia para atender melhor os seus clientes na busca de novos mercados. A competência que está obsoleta e irrelevante é a falta de compromisso de funcionários. Já na melhoria das competências,

propõe trabalho em equipe e fazer certo da primeira vez. Sobre a melhor influência dos profissionais nas capacidades e competências, observou o aperfeiçoamento diário com recurso e capacitação da mão de obra, para eleger a melhor competência naquilo que a empresa faz. As competências e capacidades que devem ser desenvolvidas são o comprometimento no trabalho e função e investimento como profissionais. Em relação ao futuro, o entrevistado salientou que é preciso atingir o primeiro lugar no mercado naquilo que a empresa produz e ser sempre melhor que o concorrente.

O terceiro profissional respondeu às questões com facilidade e conhecimento estratégico acentuado, consciente do posicionamento da empresa. No que diz respeito à competência principal, falou sobre a qualidade da estrutura metálica. No conhecimento presente na organização, mostrou que deve ser visto na maioria das funções, mas não em todas. Sobre vantagem na concorrência, disse que possui melhor preço e qualidade. Na importância da concorrência para a

empresa, a vantagem seria a tradição, renome e conhecimento do produto. O que importa para a empresa e os clientes são o preço e a qualidade. Sobre a durabilidade da vantagem competitiva, comentou que a vantagem acaba não persistindo porque o mercado é dinâmico e a concorrência é grande. Já as alterações que virão são a consolidação da profissionalização e especialização das equipes. Para esse respondente, a competência que está obsoleta e irrelevante são os laços de parentesco e afetivos entre indivíduos da equipe. Já na melhoria das competências, propõe a gestão, qualificação e planejamento de equipe e produção. Sobre a melhor influência dos profissionais nas capacidades e competências, observa a ação e cobrança de postura nas atividades. As competências e capacidades que devem ser desenvolvidas são a gestão e o aprendizado em equipe. Sobre o futuro, salientou um divisor de águas com competitividade ou a empresa sofrerá estagnação.

O quarto profissional respondeu com enfoque organizacional estratégico sem perder a linguagem tática e operacional. No que diz respeito à competência principal, falou sobre o produto: estruturas metálicas. No conhecimento presente na organização, afirmou que o conhecimento fica restrito em alguns pontos ou área com receio de mudanças. Sobre a vantagem na concorrência, relatou que a qualidade do produto é um dos pontos fortes da empresa. Na importância para a empresa e os clientes, salientou a necessidade da fabricação com qualidade e quantidade, obtendo o menor tempo de processo na fabricação e atendendo bem o cliente. Sobre a durabilidade da vantagem competitiva, comentou que limita até o produto ser produzido com qualidade e bom atendimento na hora de sua montagem junto ao cliente. As alterações que virão são a melhor qualificação dos funcionários, cursos, melhor qualidade de produto, ambiente de trabalho e automatização de processos muito antigos.

As competências que estão obsoletas e irrelevantes são a falta de máquinas para melhorar o processo e qualidade do material. Já na melhoria das competências, propôs a comunicação entre setores, melhoria da qualificação, incentivos para a educação e cursos profissionalizantes. Sobre a melhor influência dos profissionais nas capacidades e competências, observou a mão de obra qualificada, boa estrutura em gestão de pessoas. A competência e as capacidades devem ser desenvolvidas e aprimoradas sempre na melhoria das atividades na empresa. Sobre

o futuro, salientou que a empresa está em primeiro lugar na questão de estruturas metálicas.

Os profissionais e as competências se unem de maneira a demandar os resultados das decisões estratégicas em organizar os recursos e aproveitar as oportunidades do mercado. Em relação às constatações sobre a importância das competências, pode-se perceber a importância que a forma de pensar e interpretar tem na vida profissional de cada indivíduo. Isso pode influenciar também o local em que esse indivíduo está inserido, em especial nos processos de mudança e desempenho organizacional. Dessa forma, as organizações possuem cada vez mais necessidade de trabalhar no sentido de valorizar as pessoas que as compõem, focando nos seus recursos e, em especial, nos recursos humanos, ou capital intelectual. Esses recursos são os que detêm o poder de gerar competências e de transformar e interferir no desempenho das organizações.

Considerações finais

As vertentes teóricas apresentadas nesta pesquisa, quando trabalhadas conjuntamente, impõem um aspecto dinâmico no processo de construção coletiva da qualidade de um produto. O aprofundamento teórico sobre a construção social do conceito de coordenação e sua relação com as estratégias competitivas sustentáveis permitiu um melhor entendimento sobre a sustentabilidade dos arranjos produtivos. Sendo assim, uma análise que desconsidere o caráter compositor das formas de coordenação e como isso interfere na exploração dos ativos torna-se inadequada.

As principais limitações da pesquisa referiram-se ao tempo de desenvolvimento, bem como o fato de não ter sido realizada uma avaliação mais precisa de sua competitividade no mercado. O fato de as iniciativas ainda serem novas faz com que não estejam ainda com a sua configuração ideal. Nos estágios iniciais, tornou-se difícil identificar os conflitos e as formas utilizadas para resolvê-los. A falta de uma avaliação mais precisa sobre os elementos de competitividade dificultou a definição sobre qual sistema é potencialmente superior a outro. Embora esse não tenha sido um dos objetivos do trabalho, seria relevante ter elementos mais específicos para mensurar essas vantagens competitivas. Outro ponto importante a ser destacado referiu-se à característica qualitativa deste estudo, que impede generalizar os resultados

encontrados, mas não impediu que fosse aplicado em outras situações.

Em estudos futuros, é importante aprofundar teoricamente as relações de similaridade existente entre as competências estratégicas, fazendo uso cada vez maior dessa teoria no campo das estratégias organizacionais e interorganizacionais. Há também a necessidade de avanços em estudos que visem mensurar ganhos competitivos e, por fim, sugere-se que haja a aplicação de Vantagens Competitivas em outros objetos de análise, para que seja testada sua adequação teórico-empírica em outros campos de estudo.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, p. 1231-1241, Oct. 1986. doi:10.1287/mnsc.32.10.1231.
- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. doi:10.1177/014920639101700108.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage? **The Academy of Management Executive**, v. 9, p. 49-61, 1995.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: Addison Wesley, 1996.
- CARNEIRO, M.; ANTUNES, C. M. F. Epidemiologia: introdução e conceitos. In: CARNEIRO, M.; ANTUNES, C. M. F. **Parasitologia humana**. 11. ed. São Paulo: Editora Atheneu, 2005. p. 15-25.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DURAND, T.; GUERRA-VIEIRA, S. **Competence? Strategic discovery: competing in new arenas**. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOSS, N. Higher-order industrial capabilities and competitive advantage. **Journal of Industry Studies**, v. 3, n. 1, p. 1-20, 1997. doi:10.1080/13662719600000001.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARBOUR, J. L. **The basics performance measurement**. New York: Quality Resources, 1997.
- HRONEC, S. M.; ANDERSEN, A. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- JAVIDAN, M. Core competence: What does it means in practice? **Log Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998. doi:10.1016/S0024-6301(97)00091-5.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard- measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev. 1992.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MALAFAIA, G. C. **As convenções sociais de qualidade como suporte à configuração de sistemas agroalimentares locais competitivos: um estudo Cross Country na pecuária de corte**. 2007. 171 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, p. 1-4, 1973. doi:10.1037/h0034092.
- McCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. **Competency assessment methods: history and state of the art**. London: Hay McBer Research Press, 1990.
- MIRABILE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training & Development**, v. 51, n. 8, 1997.
- NADLER, D.; LAWLER III, E. E.; HACKMAN, J. R. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

- NEELY, A. et al. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1996. doi:10.1108/01443579710177888.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2006.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, maio/jun., 1990.
- PFEFFER, J. Changing mental models: Hr's most important task. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 123-128, 2005. doi:10.1002/hrm.20053.
- PRIBERAM. **Dicionário da Língua Portuguesa** Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=competência>>. Acesso em: 7 maio 2011.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- WALTON, R. E. **Tecnologia de informação**: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.
- WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data**: description, analysis, and interpretation. United States of America: Sage Production Editor, 1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

Recebido: 14/08/2012

Received: 08/14/2012

Aprovado: 09/09/2012

Approved: 09/09/2012