

## ***Framework De Avaliação De Competências Organizacionais***

**Autoria:** Cristiano Guterres Kaehle, Grace Vieira Becker, Peter Bent Hansen

### **Resumo**

A abordagem de competências organizacionais vem se configurando como objeto de estudos em administração por apontar caminhos para o alcance e manutenção da competitividade organizacional. Entretanto, a operacionalização do conceito, que possibilita sua identificação, avaliação, classificação e desdobramento prático no meio empresarial, permanece como um desafio a ser superado. Através de um estudo qualitativo de natureza exploratória, sustentado por seis etapas de pesquisa, esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um *framework* de avaliação de competências organizacionais. O framework proposto apresenta parâmetros de avaliação distribuídos sob as dimensões de análise do Desempenho, Sustentabilidade e Organização (D.S.O.).

## 1. Introdução

Na constante busca das organizações pelo aperfeiçoamento, percebe-se atualmente o esforço de estudiosos em desvendar como estas empresas alcançam e mantêm posições competitivas no mercado. Uma abordagem que vem conquistando espaço, justamente por apontar caminhos que elucidam algumas destas inquietações é a das competências organizacionais (CO). Por ser uma abordagem relativamente pouco explorada, principalmente se comparada à perspectiva da competência individual (Ruas *et al.*, 2008), identificam-se iniciativas no sentido de configurar seu conceito, evidenciar suas características e importância, bem como identificá-la e avaliá-la no contexto empresarial (Tampoe, 1994; Javidan, 1998; King *et al.*, 2002; Mills *et al.*, 2002; Maier; Moultrie; Clarkson, 2012).

Entretanto, apesar do avanço científico e da progressiva utilização da abordagem nas organizações, algumas lacunas permanecem abertas para exploração, entre as quais: (i) como desdobrar e aplicar de forma prática o conceito de competência organizacional no meio empresarial; (ii) como melhor identificar e compreender as competências organizacionais de uma empresa; e (iii) como desenvolver melhores estruturas de avaliação organizacional (King; Fowler; Zeithaml, 2002; Ruas, 2005; Ljungquist, 2007; Prévot *et al.*, 2010)

Observa-se assim que, mesmo após décadas de desenvolvimento do tema, o processo de avaliação das competências organizacionais não acompanhou a riqueza de conhecimento originado dos constructos teóricos, permanecendo como um processo importante, mas ainda complexo para muitas empresas. Apesar de existirem metodologias que busquem avaliar as diferentes competências organizacionais, sua operacionalização continua limitada e sem um real equilíbrio teórico entre os parâmetros necessários de avaliação (Awuah, 2007; Dias, 2011; Ljungquist, 2007; Prévot *et al.*, 2010)

Considerando, portanto, (i) as dificuldades práticas da abordagem por competências no meio empresarial (Ruas, 2005; Dias, 2011); (ii) as limitações metodológicas existentes na avaliação das competências organizacionais (Awuah, 2007); e (iii) a necessidade de novas ferramentas estratégicas que auxiliem os gestores a um melhor entendimento quanto às fontes de vantagem competitiva de suas organizações, a realidade organizacional presenciada e o potencial estratégico de suas empresas (King; Fowler; Zeithaml, 2002; Barney; Hesterly, 2007; Gallon; Stillman; Coates, 1995), a questão que essa pesquisa busca examinar é: Como avaliar as competências organizacionais de uma empresa?

Desta forma, tendo em vista diferentes proposições teóricas e práticas que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento sobre o tema, este estudo pretende propor um *framework* de avaliação das competências organizacionais que explicita e caracterize a dinâmica do processo de desenvolvimento de competências organizacionais, tendo em vista a agregação de valor da competência para a organização.

Para a elaboração do *framework* e seus diferentes níveis, utilizou-se o conceito de maturidade. Segundo Maier, Moultrie e Clarkson (2012) genericamente o conceito de maturidade envolve dois aspectos: (a) referência a algo ou alguém como tendo alcançado o estado de completude em desenvolvimento natural ou crescimento, ou seja, o estado de "de ser completo, perfeito, ou pronto"; (b) referência para o processo de trazer algo para a maturidade para levar ao pleno crescimento; a amadurecer. É sob esta última referência que a presente pesquisa foi desenvolvida.

Acredita-se que o *framework* proposto neste estudo proporcionará novas bases de reflexão acerca da abordagem de competências e ajudará à organização avaliar sua situação em relação a suas competências organizacionais, ressaltando o que a mesma necessita investigar e desenvolver no intuito de obter melhor desempenho.

Este artigo se encontra estruturado em seis seções. Na seção de número 2 são discutidas as competências organizacionais e formas de sua avaliação. Na seção 3 são expostos os aspectos relacionados às escalas de maturidade. Na seção 4 são apresentados os

procedimentos metodológicos do estudo. As seções de números 5 e 6 referem-se ao processo de desenvolvimento do framework e apresentação de sua estrutura. Posteriormente, na seção 7 são elaboradas as considerações finais, seguidas das referências empregadas no estudo.

## 2. Competências Organizacionais: construção de Parâmetros de Avaliação

De forma geral, uma competência organizacional é um conjunto de capacidades organizacionais que, de modo integrado, coordena os recursos estratégicos de uma empresa com o objetivo de atingir um desempenho organizacional capaz de entregar um alto valor aos seus consumidores. Para que isso seja possível, é necessário que a empresa detenha um completo entendimento das suas competências organizacionais, aliado a uma avaliação estratégica do ambiente vivenciado (Prahalad; Hamel, 1990; Gallon; Stillman; Coates, 1995; Whittington, 1996; Javidan, 1998; King; Fowler; Zeithaml, 2002; Barney; Hesterly, 2007; Maier; Moultrie; Clarkson, 2012).

Neste sentido, algumas tentativas mais pontuais buscam identificar parâmetros de avaliação e potencialidades das diferentes capacidades e competências de uma organização. Como forma de avaliar a força e o grau de importância de uma capacidade, Gallon *et al.* (1995) sugerem o uso de uma escala cujos parâmetros avaliam: (i) sua força absoluta, indicando possíveis oportunidades de melhoria de uma capacidade existente; (ii) sua força relativa, auxiliando a determinar a prioridade de áreas de investimentos; e, por fim, (iii) sua criticidade, estabelecendo quais seriam as capacidades mais importantes atualmente e para o futuro. O modelo de Barney e Hesterly (2007) traz uma ferramenta de análise para os diferentes recursos e capacidades que a empresa possui com base em quatro questões: do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e de Organização (VRIO). Esses questionamentos conduzem para uma estrutura de análise baseada em recursos sobre as forças e fraquezas internas da organização.

King *et al.* (2002) aconselham uma avaliação sobre o caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso, como aspectos para determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável. Os autores também trazem uma importante ressalva de que, apesar do processo de avaliação das competências organizacionais auxiliar na tomada de decisão e fornecer informações valiosas de forma a ampliar o conhecimento dos gestores, esse processo não delimita as competências ideais para uma futura vantagem competitiva ou a identificação de competências mais importantes para o futuro da organização, sendo necessários processos decisórios e administrativos complementares. Contudo, entender as características das competências existentes fornece o conhecimento necessário para auxiliar o desenvolvimento das competências críticas, a fim de melhorar a vantagem competitiva da organização.

Dada a complexidade do processo de identificação e avaliação das competências organizacionais, é importante distinguir cada parâmetro e característica conceitual associada a uma determinada competência essencial (Ljungquist, 2007)

Com base no referencial teórico dessa pesquisa, identifica-se uma lista de possíveis parâmetros de avaliação das competências organizacionais, sendo estes: versatilidade, criticidade, força relativa, diferencial, valioso, entrega de valor, consenso, percepção, confiança, adaptação, durabilidade, imitabilidade, raridade, complexidade, transferência, desenvolvimento, força absoluta, utilização, comprometimento, colaboração, investimentos, coordenação e organização.

**Versatilidade:** A versatilidade de uma competência essencial permite que a organização tenha acesso a uma variedade de mercados, transcendendo um único negócio de forma a ampliar sua cobertura de mercado e como um indutor de novos negócios (Prahalad; Hamel, 1990).

**Criticidade / Importância:** A criticidade ou importância analisa o grau de impacto direto que a competência possui na competitividade da organização. Para que a competência apresente um elevado grau competitivo, ela deve ter o controle de recursos raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991; Grant, 1991; Gallon; Stillman; Coates, 1995).

**Força Relativa:** A força relativa avalia o nível no qual a competência é considerada a melhor prática dentro do setor de atuação da organização se comparada com os seus demais competidores (Gallon; Stillman; Coates, 1995).

**Diferencial:** O diferencial avalia o grau de diferenciação da competência em relação aos seus competidores e distingue a organização no espaço de competição em que atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado (Ruas *et al.*, 2005)

**Valioso:** Analisa o quão valiosa é a atuação da competência na cadeia de valor, de forma a permitir que a empresa explore oportunidades externas e/ou neutralize ameaças externas (Barney; Hesterly, 2007).

**Entrega de valor:** Avalia o grau de valor que a competência é capaz de entregar para a maioria de seus consumidores mesmo com mudanças nas preferências dos consumidores ou ambiente competitivo (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Sanchez, 2004).

**Consenso:** Relaciona o consenso entre os gestores sobre o valor de uma competência. A opinião unânime sobre sua importância tende a gerar oportunidades que fortaleçam esta competência (King; Fowler; Zeithaml, 2002).

**Percepção:** Relaciona a competência com um atributo valorizado pelo mercado e onde os consumidores consigam diferenciar os diferentes atributos do que é entregue pela organização, em relação aos seus outros competidores (Javidan, 1998).

**Confiança:** Avalia o grau de confiabilidade na funcionalidade da competência (Helfat; Peteraf, 2003; Sanchez, 2004).

**Adaptação:** Envolve o grau de rigidez que a competência tem para se adaptar às mudanças do ambiente, respondendo às mudanças do ambiente e superando as dinâmicas internas organizacionais (Sanchez, 2004; Schreyögg; Kliesch-Eberl, 2007; Teece; Pisano; Shuen, 1997).

**Durabilidade:** Caracteriza o nível de suscetibilidade de uma competência frente às mudanças do ambiente externo. Competências robustas conseguem manter seu valor diante do dinamismo do ambiente (Grant, 1991; King; Fowler; Zeithaml, 2002).

**Imitabilidade:** Envolve a dificuldade que empresas competidoras têm de obter, replicar ou substituir a competência (Pralhad; Hamel, 1990; Grant, 1991; Javidan, 1998; Barney; Hesterly, 2007).

**Raridade:** Avalia com que frequência a competência é encontrada e controlada por outras empresas do ambiente competitivo (Coyne; Hall; Clifford, 1997; Barney; Hesterly, 2007).

**Complexidade:** Relaciona o quão intrincado é o nível das interações entre os elementos constitutivos da competência (Grant, 1991). Mesmo que algum competidor consiga visualizar os benefícios da competência, complexidade das inter-relações e a complexidade social podem tornar complexas demais a replicação da competência (Grant, 1991; Teece; Pisano; Shuen, 1997; Javidan, 1998; Barney; Hesterly, 2007).

**Transferência:** Avalia o potencial de mobilidade ou transferência de uma determinada competência localizada na organização para outra (Grant, 1991; King; Fowler; Zeithaml, 2002).

**Desenvolvimento:** Avalia o nível do ciclo de vida e de desenvolvimento da competência ao longo do tempo (Coyne; Hall; Clifford, 1997; Prahalad; Hamel, 1990; Drejer, 2001; Helfat; Peteraf, 2003).

**Força absoluta:** Avalia o nível de aprimoramento interno de uma competência organizacional. O parâmetro está relacionado ao escopo de melhorias necessárias de serem realizadas (Gallon; Stillman; Coates, 1995).

**Utilização:** Analisa o quão freqüente a competência é utilizada pela organização e os possíveis impactos na sua eficiência e flexibilidade organizacional (Grant, 1991).

**Comprometimento:** Avalia o grau de ligação econômica e estratégica que a competência possui com os recursos e capacidades utilizados (Winter, 2003; Schreyögg; Kliesch-Eberl, 2007).

**Colaboração e sinergia:** Considera o grau de cooperação e apoio existente em torno da competência (Pralhad; Hamel, 1990; Javidan, 1998).

**Investimento:** Analisa a dimensão econômica dos recursos mobilizados da empresa para manutenção da competência (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Schreyögg; Kliesch-Eberl, 2007).

**Coordenação:** Avalia o nível de intervenção gerencial em torno dos elementos constitutivos da competência (Grant, 1991).

**Organização:** Avalia o grau de organização, controle e incentivo interno dedicado a explorar todo o potencial das competências organizacionais e seus elementos constituintes (Barney; Hesterly, 2007).

Após a identificação na literatura de parâmetros que permitem avaliar a competência, é necessário estruturar um método para operacionalizar esta avaliação. Este é o tema do próximo tópico.

### 3. Desenvolvimento de Escalas de Maturidade

Escalas de maturidade podem ser utilizadas tanto como ferramentas de avaliação quanto como ferramentas de aperfeiçoamento. Elas são adotadas em diferentes atividades, incluindo gerenciamento de qualidade, desenvolvimento de produtos, inovação, *design* de produtos, desenvolvimento de *softwares*, colaboração, entre outros (Fraser; Moultrie; Gregory, 2002).

O primeiro modelo foi desenvolvido por Crosby, em 1979, através de seu Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade (*Quality Management Maturity Grid – QMMG*), que se divide em cinco estágios de maturidades: (i) incerteza, (ii) despertar, (iii) esclarecimento, (iv) sabedoria e (v) certeza e seis categorias de medidas gerenciais de qualidade. O uso do aferidor proporciona algumas vantagens, como o compartilhamento da visão da organização, de modo que consiga ser aceita e compreendida por todos os interessados (Crosby, 1999). Diferentemente das escalas Likert, que costumam relacionar pontos extremos (ex: concordo plenamente / discordo plenamente) e usualmente descrevem somente uma das extremidades, as escalas de maturidade tendem a apresentar uma maior riqueza de descrição e as características de performance para cada um de seus estágios (Fraser; Moultrie; Gregory, 2002).

Diversos modelos foram desenvolvidos baseando-se no nível de maturidade da efetividade ou capacidade organizacional de um determinado processo; alguns exemplos são: o CMM (*Capability Maturity Model*), baseado em um conjunto de “*Key Process Areas*” (KPAs); o SE-CMM (*System Engineering Capability Maturity Model*), voltado para sistemas de engenharia e focado na melhoria das capacidades específicas das áreas de processo; o PMMM (*Project Management Maturity Model*), o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), para gestão de projetos; o CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), que incorpora as melhores práticas de alguns desses modelos, sendo voltado para a engenharia de sistemas, engenharia de software e desenvolvimento integrado de produtos e processos; o BPMM (*Business Process Maturity Model*), desenvolvido para identificar oportunidades de melhorias (Fraser; Moultrie; Gregory, 2002; Quintella; Rocha, 2006; Maier;

Moultrie; Clarkson, 2012); assim como os estudos de avaliação voltados para os estágios da maturidade da Segurança da Informação para instituições hospitalares (Janssen, 2008), a avaliação dos graus de maturidade do uso da inteligência competitiva (Fialho, 2010), entre outros. Esta difusão e expansão dos diferentes modelos originam-se principalmente da necessidade das empresas de criarem processos organizacionais competitivos, de qualidade, com baixos custos e alinhados à sua visão estratégica. Os modelos de múltiplos estágios de maturidade permitem a projeção futura das prováveis adaptações evolutivas necessárias e um alinhamento dos processos internos junto ao planejamento e ações gerenciais, possibilitando assim uma gestão mais efetiva, econômica e controlável (Silveira, 2009).

De forma a desenvolver escalas de maturidades voltadas para a avaliação das capacidades organizacionais, Maier *et al.* (2012) sugerem um roteiro composto de quatro fases: planejamento, desenvolvimento, avaliação e manutenção.

O primeiro passo para a construção de uma escala de maturidade e avaliação das capacidades é a definição de todos os participantes do processo de avaliação. É necessário também explicitar o objetivo da avaliação, seja de forma analítica (identificar áreas de melhorias ou sensibilização) ou de *benchmarking* (identificar e comparar a organização em relação às melhores práticas ou desempenho dentro do segmento). Também se deve definir o escopo das escalas, se estas serão genéricas ou focadas em um domínio específico, de forma que as mesmas sejam coerentes com o contexto e as terminologias adotadas para que sejam compreendidas por todos os participantes. Conclui-se a primeira fase definindo os critérios de sucesso, que indicarão ao autor responsável pelo seu desenvolvimento os aspectos importantes que farão sua aplicação ser bem sucedida (Ex: sua facilidade de uso, utilidade para desenvolver planos de melhorias, etc.) (Maier; Moultrie; Clarkson, 2012).

A fase de desenvolvimento determina a arquitetura das escalas de maturidade. São selecionadas as áreas importantes para o processo de avaliação, baseadas em sustentações conceituais e possíveis de serem rastreadas através de princípios de boas práticas. O escopo deste quadro de avaliação é determinado pelo *framework* conceitual que sustenta o processo de avaliação, baseado no conhecimento relacionado ao campo de pesquisa. Sua seleção depende dos recursos disponíveis mas, preferencialmente, deve ser realizada em conjunto com a equipe de especialistas envolvida.

Na próxima fase, são identificados os níveis de maturidade de forma distinta, bem definidos e com progressão lógica suficiente para que sejam facilmente interpretados. A formulação do texto da célula compõe a etapa de identificar e apresentar as características comportamentais das capacidades ou processos envolvidos, em conjunto com os participantes da empresa e especialistas do campo teórico sob análise. Neste processo ocorre a identificação dos extremos das escalas ou as melhores e piores práticas, além de determinar as características destes estágios, deduzindo de forma lógica sua sequência de maturidade. Por fim, são definidos os mecanismos administrativos usados para conduzir a avaliação, seja através de entrevistas ou questionários aplicados de forma individual, seja através de *workshops*, dependendo do escopo e objetivo especificado anteriormente (Maier; Moultrie; Clarkson, 2012).

A terceira fase é marcada pelo processo de avaliação das escalas até seu ponto de saturação. Sua validade e relevância devem ser testadas de forma que os resultados obtidos em campo estejam corretos, confiáveis e possam ser repetidos. A atividade de verificação tem como objetivo conferir se o que foi desenvolvido está coerente com os critérios e exigências da primeira fase.

Finalmente, a quarta fase garante a manutenção da acurácia e da relevância das escalas de maturidade ao longo do tempo, na medida em que as áreas de conhecimento se ampliam e são aprofundadas, ou se as melhores práticas adotadas caem em desuso ou são substituídas

(Maier; Moultrie; Clarkson, 2012). Na seção seguinte, é apresentado o método de pesquisa adotado nessa pesquisa.

#### 4. Procedimentos Metodológicos

Este estudo é qualitativo, de natureza exploratória, tendo sido realizado em seis etapas. Na primeira etapa foram identificados e analisados os parâmetros de avaliação presentes nas várias propostas conceituais indicadas na literatura, sobre desenvolvimento de competências organizacionais. Considerando a bibliografia escrita sobre o tema competências, ainda é significativa a diversidade de conceitos e modelos teóricos existentes em torno da linha de pesquisa de competência organizacional (King; Fowler; Zeithaml, 2002; Becker, 2004; Ruas, 2005; Ljungquist, 2007; Prévot *et al.*, 2010; Dias, 2011). Apesar do reconhecimento da necessidade de melhores definições teóricas em torno dos conceitos complexos e intangíveis envolvidos, essa pesquisa teve como principal preocupação a praticidade destes elementos. Com base nisso, mesmo que os elementos do *framework* tenham respaldo teórico no referencial pesquisado, alguns conceitos foram adaptados de forma a garantir a compreensão e praticidade entre os entrevistados.

Com base neste referencial, numa segunda etapa foi desenvolvida uma primeira proposta de modelo de avaliação de competências. Esta etapa foi caracterizada por um amplo debate entre os autores do artigo acerca da proposição de cada parâmetro bem como de seu conceito preliminar. Tais debates e reflexões entre os autores geraram uma primeira proposta de *framework* de avaliação de competências organizacionais (**parâmetros iniciais**).

Numa terceira etapa, este modelo foi avaliado por três especialistas acadêmicos (**primeira revisão**). Os critérios utilizados na seleção destes especialistas foram: ter título de doutorado, estar exercendo atividades em programas de pós-graduação em administração e ter conhecimento na área de competências organizacionais (este verificado através de publicações recentes sobre o tema). Num mesmo evento, reuniram-se os especialistas e cada um, individualmente, teve a oportunidade de expressar a sua opinião sobre o *framework*. Os comentários foram registrados para análise posterior.

Na quarta etapa, tendo como base a análise dos especialistas, novamente os autores se reuniram para reconfigurar o *framework*. Nesta etapa os autores discutiram e refletiram sobre os comentários dos especialistas em termos de fragilidades do *framework*, número de parâmetros, conceitos, adequabilidade, viabilidade e semelhança entre os parâmetros

Na quinta etapa, a versão reconfigurada pelos autores foi enviada para três profissionais para que fizessem a sua avaliação crítica do *framework* (**segunda revisão**). Estes profissionais foram selecionados por conveniência, considerando os seguintes aspectos: profissionais ocupando níveis gerenciais, atuando em diferentes organizações, tendo título de mestrado e possuindo familiaridade com o tema de competências organizacionais (esta verificada através do desenvolvimento de trabalhos acadêmicos ou de consultoria relacionados a esta temática). Nesta etapa, foram realizadas entrevistas presenciais com cada um dos profissionais participantes da pesquisa.

Na sexta e última etapa, os autores, de posse da análise dos profissionais, novamente se reuniram. Neste momento foi elaborado o *framework* final, em que os parâmetros foram agrupados em três grupos centrais de análise: Desempenho, Sustentabilidade e Organização (**terceira revisão**). Após esta breve descrição do método de pesquisa utilizado, detalha-se a seguir o processo de desenvolvimento do *framework* de avaliação de competências, visando uma compreensão mais clara do formato e das características deste *framework*, e das razões que conduziram ao seu formato final proposto.

### 5. Desenvolvimento do *Framework* de Avaliação de Competências Organizacionais

O *framework* de avaliação das competências organizacionais atravessou diversas análises e adequações ao longo do seu processo de desenvolvimento e amadurecimento. Além do processo em si, a composição dos parâmetros utilizados na avaliação das competências organizacionais passou por diferentes estágios de desenvolvimento. Tais aspectos acima relatados acham-se retratados na Figura 1.

A seleção dos parâmetros iniciais levava em consideração o referencial teórico através de um escopo de elementos que avaliasse, de forma analítica, as competências organizacionais, identificando áreas de melhoria e de sensibilização a serem consideradas. Para realização desta tarefa, buscou-se identificar possíveis características relevantes das competências organizacionais.

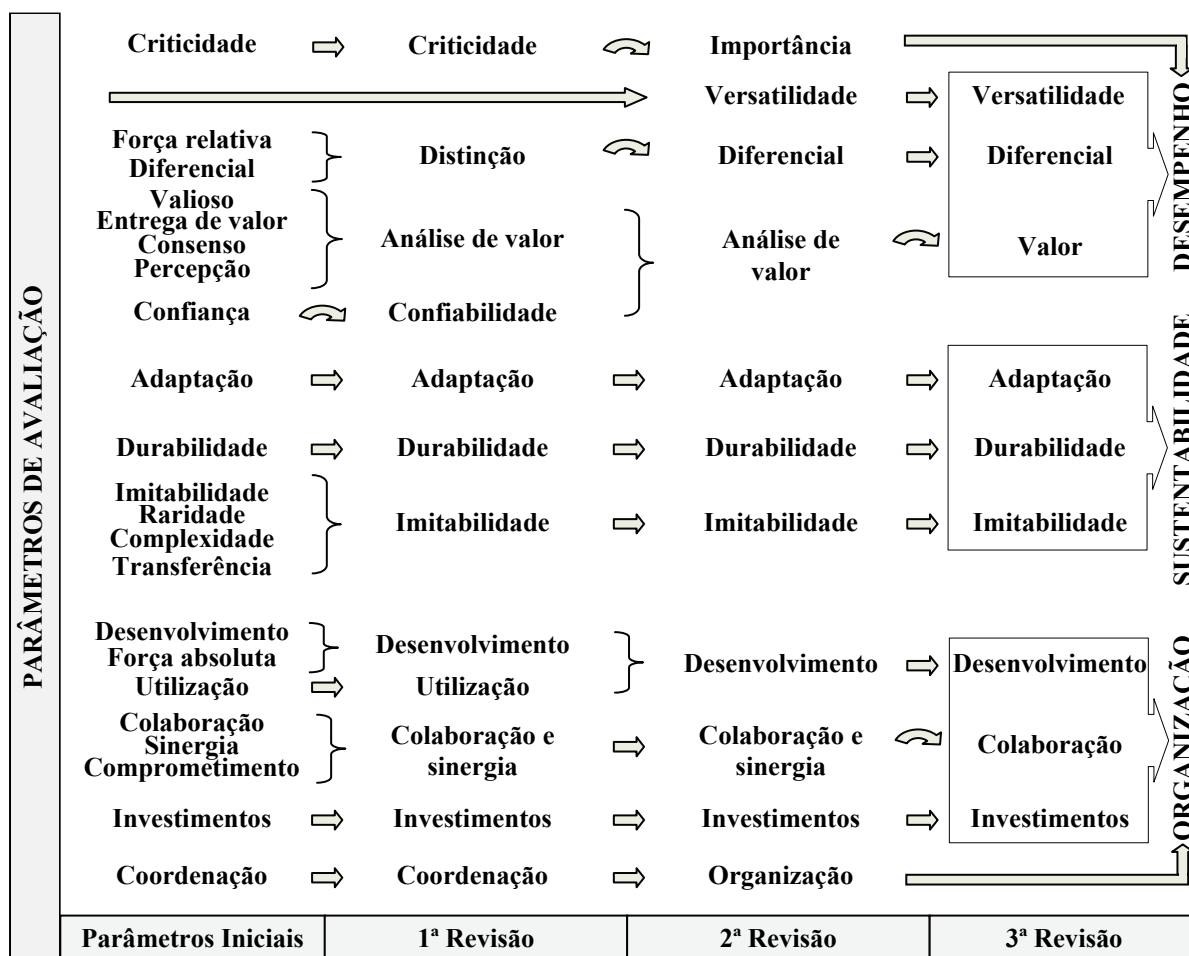


Figura 1 - Histórico de alterações nos parâmetros de avaliação

Fonte: Os Autores.

Com base na bibliografia pesquisada, foi identificado um grupo inicial com 22 possíveis parâmetros de avaliação das competências organizacionais. Entretanto, estes parâmetros iniciais revelaram ser abrangentes e complexos demais para serem aplicados de forma prática em um contexto empresarial. Assim, tiveram início as seis etapas metodológicas que culminaram na elaboração do *framework*. As etapas são ilustradas através do histórico de alterações nos parâmetros de avaliação, conforme indicado na Figura 1.

Dois aspectos importantes, do ponto de vista prático, para avaliação de competências foram observados tendo em vista a análise dos especialistas e profissionais nos processos de revisão do *framework*. O primeiro foi o número excessivo de perguntas relacionadas a cada



parâmetro, tornando o processo extenso demais para os participantes. Um segundo foi a necessidade de melhorar a linha de raciocínio dos participantes, reunindo parâmetros semelhantes em grandes grupos. Em conjunto com estas observações, as informações coletadas até aquele momento permitiram o desenvolvimento de um novo constructo de análise.

Finalizada a revisão e a escolha dos parâmetros, estabeleceu-se a configuração final do *framework* de avaliação de competências. Este *framework* é composto por três perspectivas de análise das competências, quais sejam; (i) análise do Desempenho, (ii) análise da sustentabilidade e (iii) análise da organização, denominado de Análise DSO, conforme apresentado na Figura 2.

Análise DSO		
Desempenho	Sustentabilidade	Organização
Diferencial	Adaptação	Desenvolvimento
Valor	Durabilidade	Colaboração
Versatilidade	Imitabilidade	Investimento

**Figura 2 – Estrutura do *Framework* de avaliação das competências organizacionais**

Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (1990), Grant (1991), Prahalad (1993), Gallon, Stillman e Coates (1995), Coyne, Hall e Clifford (1997), Petts (1997), Teece, Pisano e Shuen (1997), Javidan (1998), Drejer (2001), Mills *et al.* (2002), King, Fowler e Zeithaml (2002), Hafeez *et al.* (2002), Winter (2003), Becker (2004), Sanchez (2004), Ruas (2005), Awuah (2007), Barney e Hesterly (2007), Ljungquist (2007), Guallino e Prevot (2008) e Dias (2011).

## 6. Análise D.S.O

A partir do anteriormente exposto, o processo de avaliação desenvolvido nessa pesquisa considera três grandes eixos de análise, com base no Desempenho, Sustentabilidade e Organização da competência organizacional. De forma a selecionar as áreas importantes do processo de avaliação e composição das escalas de maturidade, para cada parâmetro foram analisadas duas perguntas. A elaboração de cada pergunta leva em consideração: (i) a sustentação teórico-conceitual do parâmetro analisado; (ii) a sua praticidade de realização; e (iii) os elementos possíveis de serem rastreados através da coleta de evidências. Os níveis de maturidade foram definidos de forma distinta, seguindo uma progressão lógica.

### 6.1 Análise do Desempenho da competência organizacional

Em termos de análise do desempenho da competência organizacional, este evidencia-se numa condição interna que se externaliza na relação com o cliente. Quando a competência utiliza os recursos, as capacidades e uma gestão adequada ao momento, estes elementos acabam resultando em uma performance superior. Consequentemente, a competência apresenta uma relação com o desempenho organizacional, mas não significa que tenha uma competitividade superior aos concorrentes em determinado momento. A avaliação do desempenho é o processo de apreciação da entrega da competência, envolvendo a análise de seu diferencial competitivo, seu valor e sua versatilidade.

**Diferencial:** é fundamental que os consumidores percebam uma diferença significativa na competência da organização em relação aos seus competidores. Essa distinção deve contribuir para o destaque da organização, permitindo gerar uma posição de liderança, ou quase, no mercado em que atua (Coyne; Hall; Clifford, 1997; Javidan, 1998; Ruas *et al.*, 2005). Quanto maior é o diferencial da competência, maior é o seu grau de distinção no ambiente competitivo. Como, por exemplo, a “Competência em entregar rapidamente encomendas” da FedEx, ou a “Competência em promover a popularidade da marca” da

Apple, Coca-Cola ou Nike. É importante que nesta etapa os executivos avaliadores busquem evidências dos elementos que sustentam a competência e possibilitam criar este diferencial.

**Valor:** avalia o grau de benefícios que a competência organizacional é capaz de entregar para os seus consumidores. Esse valor deve ser significativo e relacionado a um atributo estimado no mercado, sendo capaz de contribuir expressivamente para os benefícios percebidos do produto ou serviço final entregue (Prahalad, 1993; Teece; Pisano; Shuen, 1997; Javidan, 1998; Sanchez, 2004). Quanto maior o grau de valor entregue da competência, maior é seu potencial de criar uma vantagem competitiva para a organização.

**Versatilidade:** uma competência deve ser capaz de fornecer sustentação, estabilidade e excelência necessárias para os produtos-chave da organização. Quanto maior é a sua versatilidade, maior é o potencial da organização em ampliar a variedade de mercado na qual os seus benefícios sejam percebidos (Prahalad; Hamel, 1990). Ou seja, uma competência para ser essencial deve ser extensível para outros mercados, fornecendo uma mobilidade de mercado (Gallon; Stillman; Coates, 1995).

A Figura 3 apresenta as perguntas e as escalas de maturidades adotadas para cada um dos parâmetros ligados à dimensão desempenho das competências organizacionais.

<b>Diferencial</b> Grau de distinção no ambiente competitivo	Em que aspectos a competência consegue diferenciar o desempenho da empresa em relação às demais organizações? A diferenciação contribui de forma significativa para o posicionamento da organização no ambiente competitivo?				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Diferenciação irrelevante no atual contexto competitivo	Diferenciação com baixa significância competitiva	Diferenciação limitada para alguns poucos contextos competitivos	Alta diferenciação e posicionamento competitivo	Alto grau de diferenciação, com liderança substancial e indiscutível
<b>Valor</b> Grau de valor entregue para o consumidor	Os benefícios da competência são plenamente percebidos pelos consumidores e de forma que continuem comprando os serviços da organização? O nível de valor entregue aos consumidores possibilita criar que tipo de vantagem competitiva?				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Entrega extremamente baixa de valor	Entrega básica de valor, o suficiente para manter sua legitimidade no mercado	Entrega básica de valor, semelhante a outras empresas	Entrega diferenciada de valor	Entrega elevada de valor, com forte impacto na vantagem competitiva
<b>Versatilidade</b> Grau de diversificação de mercados	A competência fornece sustentação para quais produtos e serviços da organização? Quais os nichos de mercado que a organização consegue explorar através desta competência?				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Acesso a um nicho único de mercado	Acesso limitado a poucos nichos de mercado	Acesso a alguns nichos de mercado	Acesso a diversos nichos de mercado	Acesso a uma ampla variedade de mercado

Figura 3 – Escala de maturidade para análise do desempenho da competência organizacional

Fonte: Os autores.

## 6.2 Análise da Sustentabilidade da competência organizacional

Para que um negócio seja rentável de forma duradoura, a organização deve conseguir manter uma vantagem competitiva sustentável de longo prazo. Contudo, competências organizacionais nem sempre conseguem ser fontes de uma vantagem competitiva sustentável (Petts, 1997). A avaliação da dimensão sustentabilidade é o processo que avalia a situação temporária que se encontra a competência, considerando o contexto atual vivenciado e envolvendo sua adaptação, sua durabilidade e sua imitabilidade.

**Adaptação:** avalia a capacidade de adaptação da competência frente às mudanças do ambiente e em relação à própria dinâmica ou rigidez interna organizacional da competência. A dependência das escolhas estratégicas passadas, arranjos estruturais internos ou restrições ambientais são alguns fatores que podem restringir esta adaptação (Petts, 1997; Sanchez, 2004; Schreyögg; Kliesch-Eberl, 2007; Teece; Pisano; Shuen, 1997; Zhou; Li, 2010). A falta de estruturas de apoio ou procedimentos sistematizados, a lentidão na tomada de decisão estratégica ou o excesso de burocracia, são exemplos de fatores que podem dificultar a adaptação de uma competência.

**Durabilidade:** caracteriza o nível de suscetibilidade de uma competência frente às mudanças do ambiente antes de se depreciar ou tornar-se obsoleta. Competências robustas e duráveis conseguem manter a capacidade de entregar e ampliar os benefícios percebidos pelos consumidores, além de fazer frente às ameaças dos atuais e potenciais competidores (Grant, 1991; Coyne; Hall; Clifford, 1997; Javidan, 1998; King; Fowler; Zeithaml, 2002; Fleury; Fleury, 2004). Crises financeiras, mudanças nas políticas públicas, fragilidades na cadeia logística, vencimentos de contratos ou de arrendamentos, mudanças no comportamento do consumidor ou ameaças de concorrentes, são alguns exemplos de fatores que podem influenciar esta durabilidade.

**Imitabilidade:** avalia o grau de dificuldade que empresas competidoras têm de obter, replicar ou substituir a competência. O desenvolvimento histórico acumulado, a ambigüidade causal de seus elementos, a utilização de elementos constituintes raros ou únicos ou uma grande dissuasão econômica são alguns dos fatores que dificultam a imitabilidade de uma competência organizacional (Prahalad; Hamel, 1990; Grant, 1991; Teece; Pisano; Shuen, 1997; King; Fowler; Zeithaml, 2002; Barney; Hesterly, 2007). Uma localização geográfica estratégica, a cultura organizacional, o uso de recursos humanos especializados, entre outros, são alguns fatores que podem dificultar a imitabilidade da competência.

A Figura 4 apresenta as perguntas e as escalas de maturidades adotadas para cada um dos parâmetros de sustentabilidade das competências organizacionais.

<b>Adaptação</b> Grau de rigidez frente as mudança do ambiente	A empresa consegue modificar rapidamente a competência de forma a acompanhar as mudanças de mercado e necessidades de seus consumidores? A organização consegue manter-se alerta e ágil o suficiente para encontrar novas vantagens competitivas através desta competência?				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Extremamente rígida e de difícil adaptação	Baixa adaptação e flexibilidade	Escopo limitado de adaptação organizacional	Dinâmica e flexível o suficiente para acompanhar as principais mudanças	Altamente dinâmica e flexível frente às mudanças ambientais
<b>Durabilidade</b> Grau de suscetibilidades às mudanças do ambiente	Mudanças tecnológicas, econômicas, políticas ou sociais ameaçam de alguma forma a vantagem competitiva desta competência? O quão durável são os benefícios gerados pela competência antes que se depreciem ou se tornem obsoletos, considerando as necessidades dos consumidores e ameaças de concorrentes?				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Altamente vulnerável e suscetível à desvalorização	Vulnerável e suscetível às mudanças do ambiente	Parcialmente durável, com tendências a desvalorização	Durável, mas ainda suscetível às mudanças do ambiente	Altamente robusta e durável no longo prazo
<b>Imitabilidade</b> Grau de dificuldade de	O quão difícil ou custoso é para empresas rivais conseguirem imitar esta competência? Os concorrentes conseguem visualizar facilmente os fatores de sucesso da competência?				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

imitação da competência	Extremamente fácil de ser imitada	Fácil de ser imitada	Complicada, mas possível de ser imitada	Difícil de imitar	Quase impossível de ser imitada
-------------------------	-----------------------------------	----------------------	---	-------------------	---------------------------------

Figura 4 – Escala de maturidade para análise da sustentabilidade da competência organizacional

Fonte: Os autores.

### 6.3 Análise da Organização da competência organizacional

A avaliação da dimensão Organização da competência é o processo de apreciação dos recursos tangíveis e intangíveis existentes, envolvendo os parâmetros de desenvolvimento, colaboração e investimentos relacionados à competência organizacional. Esta etapa busca avaliar a estrutura desenvolvida, a colaboração e sinergia existente e os investimentos realizados, cujo resultado é avaliar se a competência está organizada e estruturada o suficiente para conseguir manter a sua capacidade de gerar valor.

**Desenvolvimento:** avalia o quanto a competência está consolidada internamente na empresa, buscando identificar possíveis melhorias que permitam aprimorar sua aptidão de atender às demandas do ambiente (Prahalad; Hamel, 1990; Coyne; Hall; Clifford, 1997; Javidan, 1998; Drejer, 2001; Helfat; Peteraf, 2003; Awuah, 2007; Dias, 2011). O nível de treinamento e especialização dos funcionários envolvidos, a necessidade de controles gerenciais, a modernidade dos recursos técnicos, a experiência acumulada, entre outros, são exemplos que influenciam o grau de desenvolvimento.

**Colaboração:** avalia o grau de colaboração e sinergia existente entre os envolvidos na entrega da competência organizacional (Prahalad; Hamel, 1990; Javidan, 1998). A colaboração e sinergia existente entre os funcionários de departamento, entre as filiais de um mesmo grupo, os seus gestores ou entre toda a cadeia de valor da competência são exemplos de envolvimento que fazem parte desta etapa de análise.

**Investimento:** avalia o grau de recursos financeiros aplicados na manutenção da competência organizacional (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Javidan, 1998; Winter, 2003; Schreyögg; Kliesch-Eberl, 2007). Investimentos visando introduzir novas tecnologias, melhorias no desempenho da competência, nas condições de trabalho, na proteção de recursos estratégicos ou de forma a estender o alcance da competência, são exemplos de aplicações internas possíveis de serem realizadas.

A Figura 5 apresenta as perguntas e as escalas de maturidades adotadas para os parâmetros de organização das competências organizacionais.

<b>Desenvolvimento</b> Grau de evolução e otimização interna	A competência está desenvolvida o suficiente de forma a atender as necessidades da empresa e seus consumidores? Haveria necessidade de melhorar os recursos, capacidades, habilidades ou conhecimentos que constituem a competência?				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Recém iniciada, com inúmeras oportunidades de melhorias	Pouco desenvolvida, com muitas melhorias a serem realizadas	Parcialmente desenvolvida, com espaço significativo para melhorias	Bem desenvolvida, com escopo moderado para melhorias	Altamente desenvolvida, com apenas um limitado escopo de melhoria
<b>Colaboração</b> Grau de colaboração e sinergia entre os envolvidos	Qual o nível de apoio e sinergia existente entre os funcionários envolvidos na entrega da competência? A colaboração existente estimula e facilita o aprendizado, a resolução de problemas, a promoção de oportunidades e a busca por objetivos organizacionais comuns?				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Colaboração e sinergia inexistente	A colaboração ocorre raramente e com pouca sinergia	Colaboração ocorre somente quando solicitada ou como forma de cumprir tarefas	Colaboração ocorre pró-ativamente	Colaboração ocorre regularmente com forte sinergia e esforço para

					melhorá-la
<b>Investimentos</b> Grau de investimento na manutenção da competência	Qual o tipo e nível de investimentos aplicados para a manutenção desta competência? O retorno dos investimentos aplicados na competência está dentro das expectativas?				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Investimentos esporádicos / pontuais	Baixos investimentos na sua manutenção	Investimentos moderados	Elevados investimentos para sua manutenção	Principal destino de investimentos

**Figura 5 – Escala de maturidade para análise da organização da competência organizacional**

Fonte: Os autores.

Como detalhado acima, as Figuras 3, 4 e 5, apresentam a estrutura do *framework* de avaliação proposto em termos de suas dimensões e respectivos elementos de análise, contemplando a evolução dos mesmos.

## 7. Considerações finais

O estudo em torno do conceito das competências organizacionais é uma atividade complexa, podendo o seu entendimento ser diferente entre os participantes envolvidos (Awuah, 2007), devido principalmente a sua grande heterogeneidade conceitual (Ruas *et al.*, 2005)

Considerando a questão de pesquisa de “como avaliar as competências organizacionais de uma empresa?”, observou-se que a construção de um *framework* de avaliação de competências organizacionais envolveria uma série de procedimentos necessários para a sua operacionalização. Neste sentido, procurou-se através de um método estruturado de pesquisa evidenciar todas as etapas para sua elaboração. Neste processo, cabe ressaltar que, apesar da divisão histórica existente entre as abordagens teóricas sobre a influência do ambiente interno e do ambiente externo para competitividade das organizações, a elaboração do *framework* tornou evidente a importância de se considerar tanto evidências internas como externas para a avaliação das competências organizacionais. Também evidenciou-se a necessidade de contemplar outras características inerentes às competências organizacionais, envolvendo principalmente aspectos como a temporalidade, a questão coletiva, a questão distintiva e o apoio necessário para o alcance de resultados.

O *framework* sustentado sobre a perspectiva DSO de avaliação apresenta como principal objetivo a captura da percepção dos participantes sobre o atual contexto organizacional vivenciado, e uma ferramenta de compreensão, planejamento e aperfeiçoamento organizacional. Ao final dessa pesquisa, observou-se que uma análise detalhada das competências organizacionais resulta em um melhor entendimento quanto às fontes de vantagem competitiva da organização, bem como dos recursos e condições necessárias para sua manutenção. A aplicação do *framework* poderá trazer como consequência uma maior sensibilização sobre o tema e um maior conhecimento sobre a realidade organizacional.

Todavia, cabe ressaltar que a realização de uma avaliação por competências requer a plena participação dos gestores seniores da organização e a busca por evidências tanto internas quanto externas dos dados encontrados. Espera-se que os resultados dessa pesquisa possam auxiliar os gestores a ampliarem o potencial estratégico de suas organizações e a descobrir novos caminhos de agregar valor aos seus clientes.

As limitações dessa pesquisa referem-se principalmente às escolhas metodológicas adotadas. As contribuições práticas obtidas com o processo adotado de desenvolvimento do *framework* de avaliação das competências organizacionais podem, em teoria, ser utilizadas e replicadas em diferentes organizações por outros pesquisadores ou executivos, bem como em

contextos organizacionais diversos, o que poderia permitir uma avaliação mais clara do potencial de generalização e aplicabilidade do modelo à realidade organizacional.

## Referências

- AWUAH, G. B. A professional services firm's competence development. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1068–1081, 2007.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.
- BECKER, G. V. Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem. 2004. 254 f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., São Paulo, 2004.
- COYNE, K. E.; HALL, S. J. D.; CLIFFORD, P. G. Is your core competence a mirage? **McKinsey Quarterly**, p. 40–55, 1997.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é Investimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1999.
- DIAS, J. DA L. O processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais em uma empresa brasileira de prestação de serviços de TI. 2011. 168 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. **Dissertação** de Mestrado, Porto Alegre, 2011.
- DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, v. 21, n. 3, p. 135–146, 2001.
- FIALHO, A. D. O. S. S. Análise do uso da Inteligência Competitiva no setor da construção de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre. Porto Alegre: **Dissertação** de Mestrado PPGAd/MAN/PUCRS, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004.
- FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. **Engineering Management Conference, 2002**. IEMC '02. 2002 IEEE International, v. 1, p. 244 – 249, 2002.
- GALLON, M. R.; STILLMAN, H. M.; COATES, D. Putting core competency thinking into practice. **Research Technology Management**, v. 38, n. 3, p. 20–28, 1995.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114–135, 1991.
- GUALLINO, G.; PREVOT, F. Competence-building through organizational recognition or frequency of use: Case study of the Lafarge Group's development of competence in managing post-merger cultural integration. v. **Advances in Applied Business Strategy**, n. 11, p. 63–92, 2008.
- HAFEEZ, K.; YANBING ZHANG; MALAK, N. Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 1, p. 28–35, 2002.
- HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997–1010, 2003.
- JANSSEN, L. A. Instrumento para avaliação de maturidade em processos de Segurança da Informação: Estudo de Caso em Instituições Hospitalares. Porto Alegre: **Dissertação** de Mestrado PPGAd/MAN/PUCRS, 2008.

- JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60–71, 1998.
- KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1–14, 2002.
- LJUNGQUIST, U. Core competency beyond identification: presentation of a model. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 393–402, 2007.
- MAIER, A. M.; MOULTRIE, J.; CLARKSON, P. J. Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 59, n. 1, p. 138–159, 2012.
- MILLS, J. *et al.* **Strategy and Performance: Competing through Competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- PETTS, N. Building growth on core competences—a practical approach. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 551–561, 1997.
- PRAHALAD, C. K. The role of core competencies in the corporation. **Research Technology Management**, v. 36, p. 40–40, 1993.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79, 1990.
- PRÉVOT, F. *et al.* Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. **Revue française de gestion**, v. 36, n. 204, p. 87–103, 2010.
- QUINTELLA, H. L. M. DE M.; ROCHA, H. M. Avaliação da maturidade do processo de desenvolvimento de veículos automotivos. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 297–310, 2006
- RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: In RUAS, R. ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H. Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências. Bookman, 2005.
- RUAS, R. *et al.* O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **29 Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2005.
- SANCHEZ, R. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 518–532, 2004.
- SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 913–933, 2007.
- SILVEIRA, V. N. S. Os Modelos Multiestágios de Maturidade: um Breve Relato de sua História, sua Difusão e sua Aplicação na Gestão de Pessoas por meio do People Capability Maturity Model People Capability Maturity Model People Capability Maturity Model (P-CMM). **Revista de Administração Contemporânea, Curitiba-PR**, v. 13, n. 2, p. 228–246, 2009.
- TAMPOE, M. Exploiting the Core Competence of your Organization. **Long Range Planning**, v.27, n.4. pp.60-77, 1994.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509, 1997.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731–735, 1996.
- WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, V. 24, N. 10, P. 991–995, 2003.
- ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 224–231, 2010.