

Competências e Capabilidade Dinâmica

Igor de Abreu
enerplanck@ig.com.br
UniFOA

PATRICIA NUNES COSTA REIS
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

Resumo: O autor realiza abordagem sobre a capabilidade dinâmica (dynamic capability), tomando em consideração os desdobramentos ínsitos à evolução do pensamento sobre esta teoria, bem como o desenvolvimento das teorias que tratam das competências. A partir destes pontos, realiza-se breve estudo sobre as inter-relações dos conceitos e, ao final, uma reflexão sobre o estado da arte das relações firma/trabalhador, e da necessidade de salto paradigmático ante a atual sociedade, que é complexa e de risco.

Palavras Chave: Competência - Capabilidade - Cultura - Poder - Isomorfismo

1. INTRODUÇÃO

O estudo da firma e suas relações com a malha social, vem, cada vez mais, contrair importância, dada a opção política e socioeconômica realizada principalmente no pós-guerra, ocasião em que tomou-se em conta a necessidade da mudança paradigmática nas relações humanas.

O presente artigo teve por escopo contribuir com reflexões no tocante às relações estabelecidas nas firmas com seus trabalhadores, analisando-as e tomando em conta a mudança proposta pelo modelo defensor da sustentabilidade propagado pela capacidade dinâmica.

Em capacidades dinâmicas, procurou-se traçar breve histórico do modelo a partir da obra seminal de Edith Penrose de 1959, não tendo sido abordado diretamente a obra de Jay Barney sobre o modelo *RBV (Resource-based View)*, por opção do autor, assumindo-se, porém, sua importância neste cenário, bem como seus desdobramentos. Desta forma, realizando-se um salto histórico, foram observadas obras que tratam mais diretamente do assunto em foco.

A abordagem competência, por seu turno, transpassou o pensamento de alguns autores destacados na literatura nacional e alienígena sobre o assunto abordado, bem como as reflexões sobre a microfísica do poder em Michel Foucault, em que assumiu-se a necessidade deste corte na tentativa de melhor entendimento das forças que compõem os sistemas inerentes à firma, bem como a idéia de complexidade em Pierre Bourdieu, optando-se, inclusive, por trazer à discussão, em breves pinceladas, os modelos de cultura 3M e Toyota.

Nas considerações finais, foram realizadas reflexões breves sobre o estudo realizado, assumindo-se a existência, ainda, do subconjunto proletariado no processo de produção capitalista, visto que não houve alteração na relação capital/trabalho, sendo certa, porém, a importância das organizações no cenário socioeconômico global.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPABILIDADES DINÂMICAS

A discussão sobre as terminologias *capabilities*, traduzida neste trabalho como capacidades e *competencies*, bem como seus conceitos e definições, tem sido objeto de análise de vários autores, desde a obra seminal de Edith Penrose publicada em 1959, *The theory of the growth of the firm*, na qual afirmou ser a firma um “conjunto de recursos produtivos” (2006, p. 61), estabelecendo assim, o início do pensamento que redundou em vários desdobramentos ao longo destes últimos cinquenta anos.

Dosi, Faillo e Marengo (2008) identificam o termo competências organizacionais ou capacidades com a maneira de fazer (*know-how*), que permite às organizações executar atividades baseadas no conhecimento organizacional, este que conta para sua habilidade na realização e ampliação das suas ações de resultado características, particularmente a criação de produto tangível ou a provisão de um serviço, e o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Estes autores (2008) ao se referirem ao trabalho de Teece, Rumelt, Dosi e Winter (*Understanding corporate coherence. Theory and Evidence*, 1994), concluem que esta obra “sugere que as firmas são ‘coerentes’ nos seus portfólios na medida em que diversificam por meio da adição de atividades que dividem alguns mercados ou características tecnológicas com as existentes”, ou seja, “eles constroem capacidades que já têm”.

Assim, pode-se inferir que as capacidades são reconstruídas de forma constante, tomando-se por referência o conhecimento, o “saber fazer”, os recursos, as competências, a cultura, o ambiente, enfim, os aspectos internos e externos que norteiam a vida da firma.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), as capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) partem de uma concepção da firma como um conjunto de recursos, procurando “estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas conseqüências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos”. Os autores reforçam que, nesta abordagem, mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas.

Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 33) informam que a “alteração das condições do ambiente interferem diretamente nos recursos essenciais da firma, mudando-os de forma a garantir a sobrevivência e a *performance* econômica diferenciada das firmas”. Ressalta-se que a antecipação dessas mudanças nos portfólios dos recursos, conforme os autores, garantem às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) definem as capacidades dinâmicas como sendo “a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para fazer mudanças de ambiente rapidamente”. Assim, entendem que as capacidades dinâmicas refletem a habilidade da organização em adquirir formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, estabelecendo dependências de caminho e posições de mercado.

Com efeito, Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam que os recursos e as capacidades da firma são o resultado de um processo de aprendizagem construído sobre a experiência (*learning by doing*), que forma o conjunto de ações coletivas à disposição das firmas, sendo certo que estas são conhecidas como locais de integração, criação ou de proteção de conhecimento.

Os autores, para melhor compreensão das várias teorias sobre vantagem competitiva, apresentam quadro comparativo, o qual reproduz-se de forma reduzida, observando-se que Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 35) entendem *dynamic capabilities* como “capacidades dinâmicas”.

Quadro 1: Comparação entre recursos e capacidades dinâmicas

| DIMENSÕES | RECURSOS | CAPABILIDADES DINÂMICAS |
|----------------------------------|---|---|
| Unidade de análise | Estoques de recursos e competências específicas. | Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas. |
| Concepção da firma | Conjunto estável de recursos, competências e capacidades. | Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades. |
| Natureza da vantagem competitiva | Sustentável, fundada sobre recursos estáveis. Rendas ricardianas. | Sustentável, fundada sobre recursos em evolução. Rendas ricardianas e de empreendedor. |
| | | |
| Fonte de vantagem competitiva | Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação. | Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma. |
| Estratégia | Orientada para o conteúdo. Abordagem racional ‘de dentro para fora’ (<i>inside out</i>). Desenvolvimento e exploração de competências existentes. | Orientada para o processo e o conteúdo. Interação entre competências e oportunidades do mercado. Reconfiguração de competências e <i>know-how</i> . Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito. |
| Fundadores | P. Selznick; E. Penrose; K. Andrews. | D. Teece; R. Nelson; S. Winter. |
| Autores representativos | R. Rumelt; B. Wernerfelt; J.B. Barney; M. Peteraf | D. Teece; G. Pisano e A. Shen; C.K. Prahalad e G. Hamel; I. Dierickx e K. Cool; R. Amit e P. Shoemaker; R. Sanchez; A. Heene e H. Thomas. |

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p.35)

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 529) doutrinam que “as capacidades não podem ser adquiridas facilmente, devendo ser construídas, sendo certo que sua estratégia envolve escolhas, adotando caminhos de longa duração ou trajetórias que tomem em conta o desenvolvimento de competências”.

Nessas circunstâncias, afirmam que R. Hayes (*Strategic planning: Forward in reverse*, 1985) percebeu que as companhias norte-americanas tendem a privilegiar ‘saltos estratégicos’, enquanto que, em contraste, companhias japonesas e alemãs tendem a acolher aumento de melhoramentos de forma rápida.

Helfat e Peteraf (2003) lecionam que as capacidades, sejam elas operacionais ou dinâmicas, incluem dois tipos de rotinas: as voltadas à execução de incumbências individuais, e aquelas que coordenam as incumbências individuais. Afirmam que, em outras palavras, a necessidade de coordenar incumbências envolve esforços coordenados pelos indivíduos-times.

Nas conclusões finais de Dosi, Faillo e Marengo (2008, p. 1179), os autores afirmam que “certamente não há uma receita geral para o sucesso gerencial (e não pode haver)”.

entendendo que a gestão heurística e as ferramentas de diagnóstico estão no núcleo das capacidades dinâmicas das organizações de negócios.

Nessas circunstâncias, considera-se que as capacidades e as competências se interpenetram, levando a um entendimento holístico da firma, a qual não pode ser reduzida a um mero conjunto de recursos, mais uma rede formada por pessoas e recursos. A breve análise das competências, que se faz a seguir, procura realçar a necessidade da atenção ao ser humano, este que não pode ser coisificado, *i.e.*, entendido como um mero recurso passível de ser trocado como uma simples peça das engrenagens da organização.

2.2 COMPETÊNCIA

O debate acerca do conceito de competência vem sendo praticado há muito, quer seja no campo acadêmico, ou no empresarial, sendo certa a ocorrência de diversidades entre os estudiosos do assunto.

Fischer et al. (2008) ensinam que o conceito de competência foi proposto pela primeira vez por David McClelland no ano de 1973, este que tinha por fim abordar de forma objetiva os testes de inteligência nos processos de seleção de pessoas para as organizações, desenvolvendo, assim, o conceito de competência como sinônimo do CHA, *i.e.*, a soma dos conhecimentos habilidades e atitudes do indivíduo.

Sandberg (2000), adepto à perspectiva fenomenológica, humanística e social construtivista, entende que a competência humana no trabalho não se refere a todo conhecimento e habilidades, mas àqueles que as pessoas usam quando estão trabalhando. Reconhece que pessoa e mundo são inexplicavelmente relacionados entre a experiência de mundo vivida pela pessoa, devendo ser a competência entendida como constituída pelo significado que o trabalho assume para o trabalhador na sua experiência com aquele, afirmando, ainda, que trabalhador e trabalho são duas entidades distintas para a experiência vivida do trabalhador em relação ao trabalho.

Na visão do autor, o problema fundamental na área administrativa é desenvolver competência humana no trabalho de forma a capacitar uma organização para manter-se viável. Considera que as rápidas mudanças tecnológicas aliadas ao crescimento dos serviços e das indústrias baseadas no conhecimento, lideram a necessidade do desenvolvimento constante da competência para o sucesso competitivo e que, para tanto, os administradores devem entender o que constitui a competência humana no trabalho.

Paloniemi (2006, p.439), por seu turno, entende que o significado de competência vem sendo cada vez mais focado na vida laboral, sendo certo que “Competência e expertise são vistas como um dos recursos mais valiosos dos indivíduos, organizações e sociedades”. Aponta, porém, que nem sempre é muito claro como o termo competência é entendido ou como poderia ser definid.

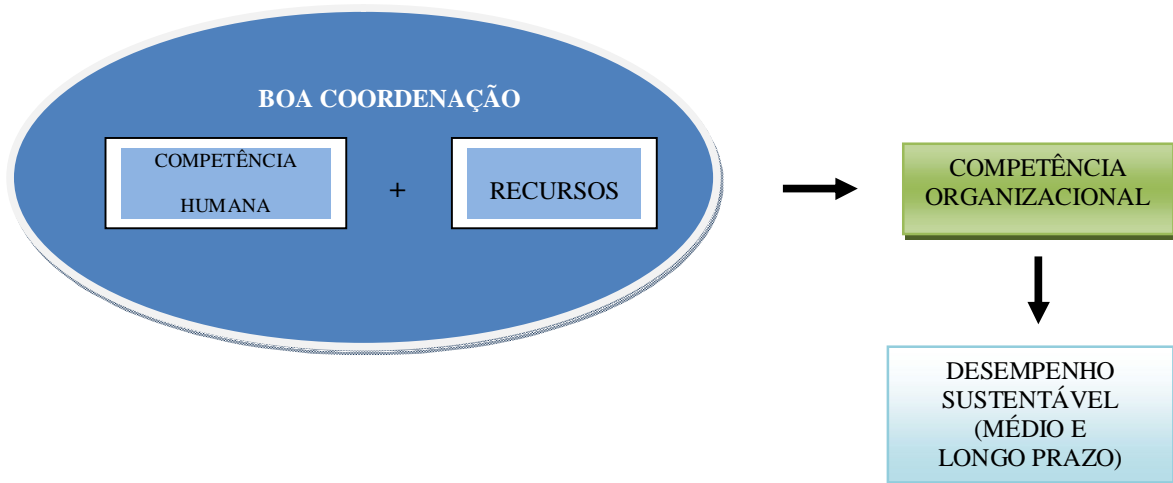
A autora, apoiada no trabalho de Streumer e Bjorkquist de 1998 (*Moving beyond traditional education and training: emerging issues*), leciona que a literatura britânica, na maioria das vezes, faz referência à competência como uma capacidade individual de executar tarefas que lhes foram atribuídas, sendo certo que na literatura germânica o conceito é entendido de forma mais abrangente que conhecimento e habilidades, incluindo identidade profissional.

No seu artigo, Paloniemi (2006) adota a definição comumente encontrada na Escandinávia e Austrália, a qual adiciona ao conhecimento e habilidades, atitudes e aptidões como parte da competência profissional.

Fernandes (2006, p.12) leciona que o conceito de competências é polivalente, devendo ser visto sob duas vertentes: “uma, como competência organizacional, referindo-se ao plano organizacional; outra, como competência individual, apontando para as competências de uma pessoa singular”. Assim, somada a outros recursos e coordenada de forma adequada, a competência humana, que além de recurso, é uma instância que organiza recursos, é convertida em competência organizacional que, por seu turno, manifesta-se sob a forma de desempenho sustentável a médio e longo prazo.

A figura 1, construída a partir das reflexões de Fernandes, ilustra estas relações:

Figura 1 Relações entre competência humana, recursos e competência organizacional



Fonte: Fernandes, 2006.

Ao trabalhar de forma livre a analogia feita por Prahalad e Hamel no artigo *The core competence of the corporation* (1990) na revista *Havard Business Rewiew*, na qual os autores comparam a corporação a uma grande árvore, Fernandes (2006) adapta-a a qualquer empreendimento, imaginando que os frutos produzidos são equivalentes aos seus produtos e resultados financeiros; as folhas, às relações com clientes e mercados; a seiva, aos processos internos, logística e operações de negócios; e, as raízes, base e sustentação da árvore, competência organizacional, *i.e.*, fatores que garantem o desempenho futuro.

Ruth (2006), com o propósito de oferecer uma crítica coerente do conceito das estruturas de gestão da competência por meio da exploração dos problemas da generalização e abstração, e as suposições científicas da gerência, além de outras considerações, trata das genealogias do poder de Foucault, questionando sobre o significado das relações entre poder e conhecimento.

Foucault (1979) batizou de microfísica do poder aquilo que tanto pode significar um deslocamento do espaço da análise quanto do nível em que é realizada. Não há algo formado de maneira única e global denominado poder, mas sim formas díspares, heterogêneas, em

constante transformação. Assim, de acordo com Machado (1979), o poder não é um objeto natural, uma coisa: é uma prática social e, como tal, constituída historicamente.

Por genealogia, Foucault (1979, p.171) denomina “o acoplamento do conhecimento com as memórias locais, que permite a constituição de um saber histórico das lutas e a utilização deste saber nas táticas atuais”. O autor esclarece que a atividade que chama de genealógica não é empirismo nem um positivismo, no sentido habitual do termo, que permeiam o projeto genealógico.

Ante tal construção deste pensamento do filósofo francês, pensa-se que a construção das competências, sejam elas individuais ou organizacionais, são estabelecidas por meio das articulações de poder, dependência de caminho e construção de conhecimento, podendo-se, assim, compreender a visão de Becker e Gerhart (1996, p.781) do “Recurso humano como uma fonte única de vantagem competitiva sustentável”, dada a dificuldade de imitação de sistemas complexos de gestão de pessoas, tornando-o, assim, um recurso fundamental à firma.

Ruth (2006, p.213-214), citando McKenna (2004), leciona que este autor “entende competência não como um conjunto de qualidades, mas a determinação realizada por meio do preparo das pessoas para serem submetidas ao poder disciplinar existente em determinada situação”. Como exemplo desta situação, Ruth trata do modelo desenvolvido pela 3M, informando que o modelo ilustra como os vocabulários ou discursos são dispostos e constrói a noção de competência. O autor aponta que a agenda de poder da empresa, formada por uma classe de elementos, foi dividida em três categorias, descritas no quadro 2, a saber: fundamental, essencial e visionária, formando, assim, a *core competency*:

Quadro 02: Categorização dos elementos da agenda

| DIVISÃO DAS CATEGORIAS | DESCRIÇÃO |
|------------------------|--|
| I. Fundamental | ■ Ética e integridade: exhibe integridade inflexível e compromisso com os valores corporativos da 3M, princípios dos recursos humanos, e políticas de conduta de negócios. Constrói confianças e instila autoconfiança por meio do respeito mútuo, comunicação contínua. |
| II. Essencial: | ■ Orientação de cliente: trabalha constantemente para prover valor superior ao consumidor da 3M, tornando cada interação positiva. |
| III. Visionário: | ■ Perspectiva global : opera a partir de um conhecimento da 3M dos mercados globais, capacidades e recursos. Exerce liderança global e trabalha respeitosamente em ambientes multiculturais para vantagem da 3M. |

Fonte: Ruth (2006, p.213-214), citando McKenna (2004)

Rute (2006, p. 214) esclarece que “a agenda é estabelecida pelas necessidades da máquina corporativa. Não é liderança ou visão que está sendo procurado aqui; a pesquisa é para uma entidade a ser inserida na receita prescrita. A lista é uma agenda de poder para a 3M.”

Neste sentido, *mutatis mutandis*, há de se considerar a relevância da formação da Cultura da Toyota, a qual, aplicada em escala global, não desconsidera as questões culturais regionais, mas mantém princípios essenciais que garantem a uniformidade das suas operações, onde quer que aconteçam.

Assim, conforme Liker e Hoseus (2009) a Cultura do Modelo Toyota é um ingrediente essencial do DNA organizacional da empresa que permite a adaptação local construtiva de uma empresa global e, simultaneamente, minimiza o risco de diluição do Modelo Toyota. A cultura na fábrica da Toyota em Georgetown, Kentucky, não é a mesma que a da fábrica em Cambridge, Ontário, que também não é igual à cultura em Jacarta, Indonésia. Cada fábrica possui certos elementos culturais únicos, baseados no contexto específico, definido por sua história, localização, liderança e pessoas. No entanto, apesar da cultura local certamente ter forte influência sobre as subsidiárias, da empresa espalhadas pelo mundo, a Toyota desenvolveu certos princípios essenciais que devem estar presentes em qualquer operação da Toyota, independentemente de sua localização.

No tocante às relações internas à Empresa, Liker e Hoseus (2009), indicam a existência de sistemas humanos e de produção, os quais exigem a orquestração de processo voltado aos interesses da organização. A chave para o sucesso é ter um sistema de produção que destaca os problemas e um sistema humano que produz pessoas capazes e dispostas a identificá-los e solucioná-los (...). Esse processo exige pessoas que pensem em equipe e que não sejam apenas competentes e bem-treinadas o suficiente para identificar e resolver problemas, mas que também confiem no líder de grupo que as supervisionam, sintam-se seguras identificando problemas e estejam motivadas a resolvê-los.

Liker (2005) aponta os 14 princípios que norteiam a Cultura da Toyota, divididos em 4 seções, a saber:

✓ **Seção I: Filosofia de Longo Prazo**

Princípio 1. Basear as decisões administrativas em uma filosofia de longo prazo, mesmo em detrimento de metas financeiras de curto prazo.

✓ **Seção II: O Processo Certo Produzirá os Resultados Certos**

Princípio 2. Criar um fluxo de processo contínuo para trazer os problemas à tona.

Princípio 3. Usar sistemas puxados para evitar a superprodução.

Princípio 4. Nivelar a carga de trabalho (heijunka). (Trabalhar como a tartaruga, não como a lebre.)

Princípio 5. Construir uma cultura de parar e resolver os problemas, obtendo a qualidade logo na primeira tentativa.

Princípio 6. tarefas padronizadas são a base para a melhoria contínua e a capacitação dos funcionários.

Princípio 7. Usar controle visual para que nenhum problema fique oculto.

Princípio 8. Usar somente tecnologia confiável e completamente testada que atenda aos funcionários e processos.

✓ **Seção III: Valorização da Organização Através do Desenvolvimento de seus Funcionários e Parceiros**

Princípio 9. Desenvolver líderes que compreendam completamente o trabalho, que vivam a filosofia e a ensinem aos outros.

Princípio 10. Desenvolver pessoas e equipes excepcionais que sigam a filosofia da empresa.

Princípio 11. Respeitar sua rede de parceiros e de fornecedores desafiando-os e ajudando-os a melhorar.

✓ Seção IV: A Solução Contínua de Problemas na origem Estimula a Aprendizagem Organizacional

Princípio 12. Ver por si mesmo para compreender completamente a situação (genchi genbutsu).

Princípio 13. Tomar decisões lentamente por consenso, considerando completamente todas as opções; implementá-las com rapidez.

Princípio 14. Tornar-se uma organização de aprendizagem através da reflexão incansável (hansei) e da melhoria contínua (kaizen).

As duas empresas mundialmente famosas por seus desempenhos, têm *core competencies* construídas sobre estruturas que formam culturas que mantêm núcleos duros, mas capazes de ler o ambiente em que se instalam, transferindo e capturando culturas locais em sistemas de forças que buscam a coalizão necessária da manutenção das firmas, *shareholders* e *stakeholders*.

Tomando em consideração o alto nível de competição dos ambientes, as abordagens mais humanistas das relações de emprego, os princípios de respeito à dignidade humana construídos no ocidente sobre os escombros da II Guerra Mundial, pensa-se que os procedimentos de coisificação do outro em nome do desenvolvimento e sustentabilidade empresarial, deve ser reavaliado, sob pena de se cometer abusos importantes contra as pessoas.

Cabe, da mesma forma, refletir sobre o pensamento de Bourdier (2004) sobre a questão da complexidade, *verbis* (...) a complexidade está na realidade social e não numa vontade, um pouco decadente, de dizer coisas complicadas. O simples, dizia Bachelard, nunca é mais do que o simplificado. E ele demonstrou que a ciência só progrediu questionando as idéias simples. Semelhante questionamento se impõe de maneira toda especial, a meu ver, nas ciências sociais, visto que, por todas as razões que mencionei, temos uma tendência para nos satisfazer muito facilmente com as evidências que nos oferece nossa experiência de senso comum ou a familiaridade com uma tradição erudita.

Nessas circunstâncias, há de se ter em conta o pensamento de Ruth (2006, p.219): “Com o tipo de forças em jogo no ambiente turbulento que temos, certamente é tempo de questionar a abordagem de competência para o desenvolvimento de gerência”, alargando-se tal reflexão no sentido de se obter resultados coerentes com o discurso feito em nome da defesa das éticas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de capacidades dinâmicas está diretamente ligado ao desenvolvimento de competências, sejam elas individuais ou não, parecendo haver, de forma sistêmica, a preocupação primeira com aquelas que se firmem como competências organizacionais, deixando-se em planos inferiores, se é que existem, as preocupações reais com as pessoas, e não apenas com a necessidade de torná-las mais hábeis na execução de tarefas, sejam estas individuais ou em grupos.

Não se vislumbra mudanças no sistema de produção capitalista a curto ou médio prazos, uma vez que não há alteração da relação capital/trabalho, sendo certo que o subconjunto de trabalhadores dependentes que ocupam os diversos segmentos no âmbito do processo de produção capitalista, recebem um salário em troca do trabalho prestado de quem é detentor dos meios de produção e do controle da prestação do trabalho.

Nessas circunstâncias, cabe refletir sobre os modelos adotados nas relações firma/trabalhadores, em que o modelo CHA ainda sobrevive aliado ao procedimento hierárquico *top-down*, sem a efetiva participação dos trabalhadores na gestão da firma, inviabilizando mudanças estruturais necessárias ao desempenho esperado pelos *shareholders* e *stakeholders*.

As capacidades dinâmicas, apresentadas como a saída para se viabilizar o desenvolvimento sustentável das firmas, requer, pensa-se, a introjeção do modelo de rede por parte dos gerentes e trabalhadores, no qual há o compartilhamento do conhecimento dentro da estrutura da organização, formando, assim, a sinergia necessária ao desenvolvimento daquelas, mantendo-se este sistema, que é fechado para a criação das barreiras necessárias, mas aberto às dinâmicas sócio-econômicas que pulsam de forma incessante.

Desta forma, imagina-se diminuir em proporções importantes o isomorfismo que cristaliza no mesmo sistema culturas que não realizam as trocas necessárias ao processo dinâmico implementado, cada vez com mais força, pela sociedade atual, que é complexa e de risco, em que imobilismos apresentam-se como opções equivocadas, as quais levam à extinção, cedo ou tarde, das organizações.

Considerando que a competência está na ação, uma vez que em não se realizando fica apenas no plano do conhecimento, resta a esperança do fim dos modelos de Recursos Humanos e Treinamentos, adotando-se um novo paradigma apoiado no Desenvolvimento Humano, situação na qual espelhe-se a formação da pessoa sobre fundações profundas, capaz de despertar a curiosidade que agrega valor tanto ao homem quanto à organização, esta fundamental ao atual projeto econômico mundial.

4. REFERÊNCIAS

- BECKER, B.E.; GERHART, B. *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. Academy of management journal*. Briarcliff Manor, NY, n.4, 1996.v.39.
- BOURDIER, P. **Coisas ditas**. Tradução por Cássia R. da Silveira e Denise Moreno Pegorim; revisão técnica por Paula Montero. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. *Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An introduction. Organizations Studies*, Los Angeles, Londres, Nova Deli, Singapura, n. 29, 2008, p. 1165-85.
- FERNANDES, B.H.R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FISCHER, A.,L. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pela empresa. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. cap. 2, p. 31-50.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Organização e tradução por Roberto Machado. 26 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**. v.24, n. 10, p.997-1010, out. 2003.
- LIKER, J.K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Tradução por Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LIKER, J.K.; HOSEUS, M. **A cultura Toyota: a alma do Modelo Toyota**. Tradução por Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MACHADO, R. Introdução. In: FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Organização e tradução por Roberto Machado. 26 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

PALONIEMI, S. *Experience, competence and workplace learning*. *Journal of Workplace Learning*, v. 18, n.7/8, p. 439-450, 2006.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Tradução por Tamás Szmrecsányi. Campinas, SP: Unicamp, 2006.

RUTH, D. *Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions*. *Journal of European Industrial Training*. v.30, n.3, p. 206-226, 2006.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, p.509-533, 1997.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v.40, n. 4, out./dez., p. 20-37, 2000.