

Desenvolvimento de Competências e Gestão de Recursos Humanos: estudo comparativo em organizações brasileiras e portuguesas.

Glauciene Silva Martins, glauciene_martins@yahoo.com.br, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Naldeir dos Santos Vieira, naldeir@yahoo.com.br, Universidade Federal de Minas Gerais/Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

Mariana Drumond de Lima, marianadrumondl@gmail.com, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Daniel Paulino Teixeira Lopes, daniel.lopes@globo.com, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Allan Claudius Queiroz Barbosa, allan@ufmg.br, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Sumário

Neste artigo descrevem-se as práticas de gestão de recursos humanos voltadas para o desenvolvimento de competências em organizações inovadoras de diferentes setores localizadas no Brasil e em Portugal. Busca-se com isso discutir a articulação entre as dimensões recursos humanos, inovação e competências, identificando as ações decisivas para a criação, implantação e manutenção das rotinas organizacionais que contribuem para os processos de desenvolvimento de competências dentro das empresas ou são condicionadas por eles. Para obtenção e análise dos dados, foi realizado um estudo de múltiplos casos em cinco empresas inovadoras portuguesas e em seis brasileiras. Os principais resultados do estudo emergem sob as formas: a) teórica – propôs-se uma argumentação que considere a construção social da inovação na perspectiva da gestão das empresas, contemplando elementos da noção de competências e da abordagem contemporânea de recursos humanos; e b) prática – são apresentadas ações e percepções concretas dos atores da inovação dentro das empresas.

Abstract

This paper discusses the practices of human resource management focused on the development of competencies in innovative organizations from different sectors located in Brazil and Portugal. The purpose is to discuss the articulation between human resources, innovation and competencies dimensions, identifying decisive actions for the creation, deployment and maintenance of organizational routines that contribute to the processes of competencies development within organizations or that are conditioned by them. Field research was performed through multiple case studies in eleven innovative companies: five located in Portugal and six located in Brazil. The main results emerge in the forms: a) theoretical – it was proposed an argument that considers the social construction of innovation from the perspective of business management, covering elements of the notion of competencies and contemporary approach of human resources, and b) practice – It was presented concrete actions and perceptions of the actors of innovation within companies.

1 Introdução

Este artigo tem por objetivo descrever as práticas de gestão de recursos humanos voltadas para o desenvolvimento de competências individuais em organizações inovadoras de diferentes setores localizadas no Brasil e em Portugal. A estratégia metodológica adotada foi a realização de estudo de casos em um total de onze organizações – cinco localizadas em Portugal e seis no Brasil – sendo estas representantes dos setores farmacêutico, energia elétrica, infraestrutura, aviação, cosméticos, tecnologia da informação, mineração, pesquisa agropecuária e automobilístico. As organizações foram selecionadas por critério de acessibilidade e a partir de premissas como tamanho (grande porte) e visibilidade nas

mídias no que tange ao desenvolvimento de inovações. A principal fonte de evidências foram as entrevistas semiestruturadas com gestores que ocupam cargos relacionados à gestão da inovação ou recursos humanos. Assim, os resultados obtidos derivam do ponto de vista dos gestores.

O estudo de competências do indivíduo sob a perspectiva da inovação justifica-se por esta ser considerada necessária à vantagem competitiva sustentável (NELSON, 2006). A inovação passou a ser induzida pelas necessidades dos consumidores e usuários ou pelas oportunidades criadas pelo avanço da ciência e tecnologia (TIGRE, 2006). O termo inovação, utilizado frequentemente no meio científico e pela sociedade em geral, tornou-se palavra de ordem diante da abertura dos mercados e da globalização. As atividades inovativas podem estar orientadas para a introdução ou melhoria de produtos, serviços, processos, de padrões de gestão e organização, de técnicas de marketing e de modelos de negócio.

Para realizar tais atividades, as organizações constroem estruturas físicas e sociais calcadas no desenvolvimento e acumulação de conhecimento, investimento em pesquisa e desenvolvimento, liderança inovadora e mecanismos para proteção e garantias de proteção da propriedade intelectual. Por estarem acessíveis no mercado, dificilmente os bens tangíveis se configuram como fonte de vantagem competitiva sustentável. Os recursos que mais se enquadram nos requisitos dificuldade de substituição e de imitação são os intangíveis e a principal fonte de recursos intangíveis são as pessoas (HERZOG, 2001).

Para ter vantagem competitiva sustentável, a firma deve primeiramente possuir pessoas com diferentes ou melhores habilidades e conhecimentos que os competidores ou deve possuir práticas de gestão de recursos humanos que leve à diferenciação dos competidores. Estas práticas não serão fáceis para os competidores duplicarem ou imitarem (MORRIS, SNELL, WRIGHT, 2006). Torna-se clara, portanto, a relevância de se compreender a relação entre inovação e gestão de recursos humanos. Kamoche (2001) reforça tal associação ao apontar que a natureza das rotinas organizacionais, com destaque para o papel do conhecimento tácito e coordenação inconsciente, possibilita a criação de capacidades dentro do ambiente corporativo.

Em síntese, como o sucesso de uma organização requer aproveitar a imperfeição do mercado, criar assimetrias competitivas com base nos recursos, torna-se crucial por parte dos gestores não apenas possuí-los, mas otimizar as estratégias que concretizem seu potencial (HERZOG, 2001). Kamoche (2001) argumenta que os administradores podem envolver os recursos humanos colocando seus pontos de vista e conhecimentos direcionando o que precisa ser feito no trabalho.

Em meio a esse contexto, o desenvolvimento de competências surge como resposta para fazer frente à complexidade, envolvendo vários fatores de natureza objetiva e subjetiva, requerendo a articulação de recursos humanos, físicos e tecnológicos (LIMA et al., 2010). As práticas de gestão de recursos humanos podem revelar a intenção de se desenvolver competências capazes de sustentar o processo de inovação nas organizações. Obviamente, seguindo a Visão Baseada em Recursos de Penrose (2006), tais práticas são idiossincráticas e levam à heterogeneidade das firmas. Portanto, torna-se útil realizar análises conjunturais e comparações de empreendimentos com objetivos similares, mas em contextos diferentes, o que amplia as lentes do debate que envolve a gestão de recursos humanos e de competências.

Dessa forma, estudos comparativos entre Portugal e Brasil, como proposto neste artigo, são ricos, uma vez que permitem a reflexão ao se articular diferentes perspectivas de análise (OLIVEIRA, 2010). Além disso, não são muitos os estudos sobre competências e inovação no contexto luso-brasileiro, apesar da intensificação das relações empresariais entre os países. Tal quadro revela “uma necessidade de aproximação também no campo das investigações acadêmicas, que dará subsídios para a atuação das organizações e para o fortalecimento dessa relação entre os dois países” (OLIVEIRA, 2010, p. 21).

Afinal, em ambos os contextos, que práticas de gestão de Recursos Humanos, do ponto de vista dos gestores, estão envolvidas no processo de desenvolvimento de competências individuais para a inovação? Para refletir sobre esta problemática é preciso necessariamente articular o debate teórico entre três dimensões de estudo: recursos humanos, competências e inovação. A partir da compreensão de cada uma delas e do modo como se relacionam, foram estabelecidas as bases das descrições e análises realizadas durante a apresentação dos resultados da pesquisa empírica.

Para contextualizar as discussões e os esclarecimentos do percurso seguido em busca de solucionar o problema apresentado, este artigo foi dividido em mais quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção, discute-se o referencial teórico que fundamenta as abordagens consideradas na elaboração deste artigo, nomeadamente aquelas relativas à gestão de recursos humanos e aos desenvolvimentos teóricos no campo das competências, principalmente no nível individual. Na terceira seção descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na execução da investigação e contextualizam-se as empresas estudadas. Na quarta procede-se à apresentação e discussão dos resultados, de maneira a identificar, dentre outros fatores, as práticas de gestão de recursos humanos condicionantes do processo de desenvolvimento de competências para melhorar o desempenho inovativo das organizações. Na quinta seção formulam-se as conclusões resultantes da articulação teórica e empírica deste trabalho.

2 Competências: identificação e desenvolvimento

Como pode ser observado em Barbosa (2007), existem diferentes classificações e conceitos que buscam definir competência, deixando-a multifacetada diante desta diversidade conceitual com multiplicidade de abordagens e perspectivas.

Para Sandberg (2000), como pode ser identificado nas propostas de Taylor (1911), a busca por identificação de competências no ambiente de trabalho é antiga, apesar de apenas recentemente seu uso ter se tornado mais frequente. Para Scianni e Barbosa (2009), a origem do conceito de competência individual se deu com o conceito de qualificação e no mapeamento das funções. Le Boterf (2003) fala sobre o conceito de competência no contexto da complexidade, onde as ações não são previsíveis, exigindo do profissional soluções adequadas, sendo que o grau de dificuldade do problema é definido pelas capacidades dos sujeitos em enfrentar tal situação. Para ele, este conceito ganhou importância nos anos 1980, sendo que na década de 1970 a noção dominante era a de qualificação. Bitencourt e Barbosa (2009) também destacam o fato dos estudos sobre competência terem ganhado relevância nos anos 1980. No entanto, para Barbosa e Rodrigues (2006), a partir da década de 1990, o termo sofreu uma renovação voltando a exprimir como dimensão chave da força competitiva das empresas os seus recursos e

capacidades, ancorado na abordagem baseada em recursos. Foi a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR) que, segundo Scianni e Barbosa (2009), surgiram os estudos das competências organizacionais como fruto do desenvolvimento teórico da temática vantagem competitiva.

Em relação ao conceito, Boyatziz (1982) define a competência como um conjunto de atributos. Deste modo, as competências podem ser identificadas nas pessoas de forma isolada. Para ser considerado competente, o sujeito, de acordo com os resultados do autor, deve ter orientação para a eficiência, preocupação para o impacto, proatividade, autoconfiança, habilidade para a apresentação oral, conceituação, diagnóstico de uso de conceitos, uso de energia socializadas e gerenciamento de processos de grupo.

Por ser considerado como genérico e abstrato e por não considerar a relação entre o sujeito e a prática social do trabalho, o conceito de Boyatziz é muito criticado por parte dos pesquisadores da área que definem competência sob o pano de fundo das abordagens interpretativas e das teorias sobre a construção social da realidade, como pode ser identificado nos conceitos propostos por Le Boterf (2003) e Sandberg (2000).

Para Le Boterf (2003, p.38), a competência está atrelada a alguns saberes que possibilita ao profissional “navegar na complexidade”. Estes saberes são: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; e, saber inovar.

Saber agir é saber o que fazer. “A competência é uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica” (LE BOTERF, 2003, p. 40). Isto supõe saber julgar, uma vez que “há várias condutas possíveis para resolver com competência um problema, e não um único comportamento observável designado com o objetivo unívoco” (LE BOTERF, 2003, p. 47). Deste modo, se há maneiras diversas para soluções de um problema, na visão de Le Boterf (2003), ser competente vai além da aplicação dos atributos individuais. Os conhecimentos e habilidades são mobilizados em um contexto organizacional e não aplicados, sendo que a competência não pode ser visualizada fora de um ato, emergindo da junção de um saber e um contexto.

A noção de competências como a detenção de conhecimento requer do profissional o conhecimento sobre tudo, o que é considerado impossível por Le Boterf (2003). Para ele, o profissional deve mobilizar na hora certa os seus conhecimentos e os dos demais de sua rede de profissionais. “Não pode haver competência onde não há transação” (p. 54).

Uma vez contextual, transacional e situacional, não é possível decompor os saberes-fazeres elementares da competência. Há uma integração entre saberes heterogêneos que não se dá somente pela situação, mas também pela representação que o profissional constrói desta situação (LE BOTERF, 2003, p. 47).

Sandberg (2000) também argumenta que a competência não é vista como trabalhadores e trabalho separados. Ela deve ser vista como constituída pelo significado que o trabalho assume na sua experiência. Para Sandberg (2000), os atributos utilizados na realização do trabalho não são separados dessa experiência, mas internamente relacionados ao trabalho através de sua maneira de lidar com a situação de trabalho específica. Portanto, as formas das pessoas viverem o trabalho são mais fundamentais para sua competência que os atributos próprios. É a maneira dos trabalhadores conceberem seu trabalho que forma e organiza seus conhecimentos e habilidades em competências distintas para a sua

realização.

Como pode ser observado em Mertens (1996), o conceito de competência também pode ser vinculado à obtenção de resultados, uma vez que ela é apresentada como fundamental para a geração de valor para o cliente. A competência é configurada também como uma ação voltada para o atendimento de objetivos, tornando-se crucial a clareza sobre os objetivos definidos e os esforços para alcançá-los.

Para isto é fundamental a capacidade para aprender no ambiente de trabalho caracterizado pela maior complexidade dos sistemas de inovação e, por consequência, das operações das organizações, exigindo um comportamento seletivo e maior adaptabilidade nos sistemas pessoais (MERTENS, 1996).

Por sua vez, Zarifian (2003) relaciona o conceito de competência à noção de responsabilidade. Nesta ótica, “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN, 2003, p. 139). O termo responsabilidade está colocado como sinônimo de “responder por”. Tem-se então uma preocupação com os outros que direciona a ação, pensando em campo de responsabilidade, não em cargos.

Já em Scianni e Barbosa (2009) a competência é analisada sob duas dimensões, a coletiva e a individual. A dimensão coletiva considera tanto competências de negócios (organizacionais) quanto as grupais ou funcionais. A individual considera as competências relativas ao indivíduo na organização. Estas definições são importantes para o entendimento da necessidade de alinhamento entre competências individuais e competências organizacionais para o alcance dos objetivos estratégicos. Neste âmbito, a visão anglo-saxônica sobre a dimensão coletiva de competência a considera como resultante da soma de competências individuais. De outro modo, a abordagem francesa a considera resultante não da soma, mas da interação entre as competências individuais.

Em um processo estruturado de formação de competências a sua identificação torna-se imperativa. Deste modo, Barbosa e Rodrigues (2006) descrevem cinco enfoques metodológicos para a identificação de competências nas organizações: os enfoques ocupacional, comportamental, construtivista, pela fenomenografia e funcional.

No enfoque ocupacional “a ocupação é definida como um conjunto de postos de trabalho cujas tarefas principais são análogas e demandam requisitos semelhantes em termos de conhecimentos e habilidades” (BARBOSA; RODRIGUES, 2006, p. 24). Objetiva identificar os requisitos de conhecimentos, aptidão, habilidade, destreza e atitudes, que demandadas pelo mercado de trabalho, são comuns a diversas ocupações.

O enfoque comportamental “ênfatisa o elenco de atributos que um indivíduo mobiliza no desempenho efetivo ou superior do trabalho gerencial” (BARBOSA; RODRIGUES, 2006, p. 24). Inclui características pessoais, tais como motivos, traços de personalidade, auto imagem e conhecimentos que se combinam para a obtenção de resultados específicos com ações específicas em um contexto.

O enfoque construtivista centra na relação dialética entre o indivíduo e conhecimento, fazer e saber, teoria e prática. As competências são identificadas no processo de formação, em situações de trabalho. Contempla o espaço de trabalho como um espaço de aprendizagem, onde os processos de intervenção devem criar espaços de reflexão e síntese.

O enfoque pela fenomenografia, com uma crítica aos estudos racionalistas, remete à

abordagem interpretativa enriquecida com conceitos da fenomenologia. A fenomenografia é uma abordagem da pesquisa empírica e qualitativa empregada no campo da educação para entender o aprendizado nas diferentes disciplinas. Objetiva descrever as ações qualitativas nas experiências individuais do ponto de vista do indivíduo.

Por fim, o enfoque funcional considera a pessoa competente quando demonstra que sabe fazer. Identificar as competências requer emprego de parâmetros e indicadores que evidenciem o alcance dos resultados esperados e as capacidades mobilizadas nesta realização. Este enfoque tem a orientação para desempenhos e resultados. Como exemplo, pode ser citado a realização de mapa funcional, similar aos sistemas de gerenciamento por diretrizes (VARGAS, 2002; BARBOSA; RODRIGUES, 2006).

Em relação aos meios utilizados para o desenvolvimento de competências, para Le Boterf (2003), como a competência está mais para o saber atualizar que para o saber aplicar, uma atitude fundamental do profissional é o saber transpor, necessitando aprender a se adaptar. Esta transposição exige um procedimento construtivista e da reflexão sobre as práticas, que Schön (1983) denomina de reflexão sobre a ação. A prática, então, não se torna um espaço de aplicabilidade, mas sim, um espaço de criação do saber, coerente com a visão de Argyris (1991) sobre a aprendizagem de circuito duplo.

Neste contexto, uma condição fundamental é o envolvimento. “É preciso querer agir para poder e saber agir” (LE BOTERF, 2003, p. 80). Neste envolvimento, o profissional “habita” sua área de competência e a incorpora. O envolvimento é pré-requisito fundamental para a construção da confiança, necessária em qualquer relação social.

Sandberg e Targama (2007) apontam dois métodos principais para a gestão do conhecimento nas organizações: os métodos baseados na linguagem (gerencial e educacional) e os métodos orientados pela ação (baseados na experiência educacional e na prática).

Em relação ao método baseado na linguagem gerencial, Sandberg e Targama (2007) destacam a importância da comunicação para a gestão do conhecimento. Incluem neste quesito a retórica e uso das expressões, assim como, da emoção para influenciar o comportamento das pessoas. Destacam também a importância dos textos gerenciais (definição de visão, políticas e declarações formais) que esclarecem a visão gerencial, deixando claros os caminhos a serem seguidos pelos colaboradores. Além disso, apontam a importância do estímulo à imaginação para o desenvolvimento da autonomia, empoderamento e criatividade.

Neste contexto, o diálogo ganha destaque. O diálogo permite o debate e a articulação entre pontos de vista. Apesar de nem sempre gerar consenso, o diálogo exige argumentações e, conseqüentemente, força novas construções de ideias e mudanças de concepções.

No entanto, Sandberg e Targama (2007) acreditam que os métodos baseados na linguagem educacional são os mais utilizados pelas organizações para o desenvolvimento de competências. São citados como mais comuns o treinamento em classe, *workshops*, seminários e treinamentos via computadores. Apesar de mais utilizado, o método formal, muitas vezes, não possibilita a assimilação do conhecimento e a sua aplicação prática. As informações por si só não garantem mudanças na concepção sobre o trabalho. Deste modo, as pessoas que organizam treinamentos precisam saber quais saberes os trabalhadores demandam e como o processo de aprendizagem será definido.

É pelos fatores apresentados nos parágrafos anteriores que a aprendizagem na ação é considerada por Schön (1983), Argyris (1991) e Sandberg e Targama (2007) como a mais eficaz para a mudança de concepções e, conseqüentemente, de comportamentos. Nesta, que é resultante do trabalho, a ação vem primeiro e a aprendizagem, posteriormente, resultante de ajustes e desajustes para a resolução de problemas.

Algumas estratégias facilitam este tipo de aprendizagem como a análise de problemas em conjunto e a busca por soluções, o treinamento em laboratório (como o treinamento de sensibilidade focado no comportamento social e no *feedback* sistemático), e, o estímulo à reflexão e ao autoconhecimento no ambiente de trabalho. Estas estratégias exigem estruturas que permitam a formação de comunidades de prática que facilitam a aprendizagem social e a participação periférica dos envolvidos (SANDBERG; TARGAMA, 2007). Alguns métodos estruturais também contribuem para a gestão do conhecimento. Os autores citam como exemplo o trabalho em equipe, os sistemas de qualidade total, o *balanced scorecard*, e, ações de lideranças e de pessoas-chave que buscam influenciar a cultura organizacional.

Em síntese, como pode ser observado em Lima et al (2010), a construção de competências representa um complexo processo que envolve vários fatores de natureza objetiva e subjetiva, requerendo a articulação de recursos humanos, físicos e tecnológicos. As redes de relações, os jogos de interesse e poder e os aspectos políticos e culturais são extremamente relevantes na elevação da performance e para a busca de inovações nas organizações.

3 Método de investigação

Realizou-se uma pesquisa do tipo qualitativa descritiva. A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso comparativo e o levantamento de dados foi realizado considerando evidências primárias, cujas principais fontes foram as entrevistas semiestruturadas com gestores realizadas conforme um roteiro. A partir da transcrição das entrevistas construiu-se um quadro analítico cujo objetivo foi sintetizar as categorias de estudo inseridas no debate. Ainda que a noção de competência não seja clara para os gestores, o exame das práticas de recursos humanos voltadas ao desenvolvimento de competências para a inovação permitiu elucidar a questão anteriormente apresentada.

Foram realizadas 13 entrevistas orientadas por um roteiro semiestruturado em 11 empresas de diferentes setores. A estratégia de seleção das empresas deu-se por acessibilidade. Porém, salienta-se a intencionalidade presente na seleção de empresas que fossem de grande porte e com certa visibilidade nas mídias no que tange ao desenvolvimento de inovações. As entrevistas foram realizadas em campo, com exceção de duas, em que os informantes deslocaram-se para um local externo à empresa. Sete informantes atuavam na gestão de empresas localizadas em Portugal e oito atuavam na gestão de empresas localizadas no Brasil (em duas empresas brasileiras houve dois informantes). As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em um documento do Word, com exceção de duas, que, pelo impedimento de serem gravadas, foram registradas por meio de anotações. Os informantes foram os indicados como responsáveis por gerir os processos de inovação ou de gestão de recursos humanos ligados à inovação na empresa. Nos Quadros 1 e 2 estão contidos os dados gerais das empresas e entrevistados que participaram da

pesquisa empírica.

Quadro 1 - Ramo de atividades das empresas estudadas

Localização	Denominação	Ramo de atividade	Porte (pequeno, médio, grande)*	Interesse de seleção
Portugal	Empresa 1	Farmacêutica	Médio	Indicação
	Empresa 2	Farmacêutica	Grande	Indicação
	Empresa 3	Energia Elétrica	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 4	Infraestrutura	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 5	Aviação	Grande	Relevância da empresa no mercado
Brasil	Empresa 6	Energia Elétrica	Grande	Indicação
	Empresa 7	Cosméticos	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 8	Tecnologia da informação	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 9	Mineração	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 10	Pesquisa agropecuária	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 11	Automobilística	Grande	Relevância da empresa no mercado

* Classificação utilizada pelo IBGE com base no número de funcionários.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2 - Dados gerais das entrevistas realizadas

Localização	Denominação	Cargo / Área(s) de atuação do(a)s entrevistado(a)s	Data de realização da entrevista
Portugal	Empresa 1	Diretora de Recursos Humanos	9/5/2012
	Empresa 2	Diretor Geral/CEO	31/5/2012
	Empresa 3	Direção de Recursos Humanos	1/6/2012
	Empresa 4	Gerente de Inovação, Qualidade e Ambiente	8/6/2012
	Empresa 5	Diretor de Relações Externas	18/6/2012
Brasil	Empresa 6	Direção de Recursos Humanos	27/6/2012
	Empresa 7	Pesquisa Tecnológica	10/8/2012
	Empresa 8	Gestor de Inovação e Gestor da Qualidade	21/8/2012
	Empresa 9	Gestão de projetos	24/8/2012
	Empresa 10	Pesquisador em Estatística e Experimentação Agronômica - Gestor do Núcleo de Desenvolvimento Institucional	6/9/2012
	Empresa 11	Gerente de Engenharia Avançada e Inovações Gerente de Planejamento Estratégico e Inovação	6/9/2012 28/9/2012

Fonte: Dados da pesquisa.

Reconhecida a relação assimétrica entre os dois países (pequena versus grande economia), a comparação entre empresas localizadas no Brasil e em Portugal justifica-se tanto pelos laços econômicos e culturais (língua, história e cultura) presentes quanto pelo dinamismo e pelas especificidades que caracterizam as relações econômicas entre ambos os países (SILVA, 2012) que se configuram como laços estratégicos para ambos. Cabe ressaltar, contudo, que a análise comparativa justifica-se metodologicamente, sobretudo, pela necessidade de avaliar um mesmo objeto de análise (desenvolvimento de competências)

em realidades distintas, com o intuito de tomar conclusões consistentes, contribuindo para o debate até então colocado neste artigo. As comparações realizadas limitaram-se ao nível das práticas organizacionais, e não ao nível do país. Assim, o foco considerado nas comparações não estava nas convergências ou divergências de aspectos econômicos e culturais característicos do país, e sim nos aspectos da gestão inerentes e específicos de cada empresa.

O objetivo do tratamento qualitativo descritivo das entrevistas foi estabelecer um quadro geral em que as informações fossem categorizadas com o propósito de permitir a compreensão dos conceitos abordados no referencial teórico e suas inter-relações, com base nas respostas dos gestores entrevistados. A utilização das tabelas e a elaboração de esquemas ajudaram no estabelecimento de paralelos e de padrões de categorias das transcrições das entrevistas fornecidas.

Foram exploradas a ação e a perspectiva dos gerentes e/ou diretores de inovação e/ou recursos humanos. A interpretação dos dados pelos autores partiu da suposição de que as respostas às questões das entrevistas são adequadas definições práticas dos conceitos envolvidos. A estratégia selecionada envolveu a descrição de caso (o processo de inovação e sua articulação com as práticas de gestão de recursos humanos e a noção de competências considerada em cada um das empresas), em que a estratégia analítica geral abarcou a construção de explanação.

Nesse sentido, procurou-se, a partir dos estudos de casos levantar elementos de análise em maior profundidade sobre as práticas administrativas ligadas à gestão de recursos humanos para a inovação, o que, em última instância, representa a forma de conceber, medir, utilizar e promover as competências por parte da empresa.

4 Apresentação e discussão dos resultados

De acordo com a ordem de realização das entrevistas são apresentados a seguir um resumo das práticas de Recursos Humanos ligadas ao desenvolvimento de competências identificadas em cada empresa. As cinco primeiras entrevistas foram com gestores que atuam em Portugal e as outras seis foram com gestores que atuam no Brasil.

Quadro 3 – Sumário das descrições dos casos

Empresa 1: é uma indústria farmacêutica localizada na região de Lisboa, em Barcarena (Portugal). Possui, aproximadamente, 220 funcionários, dos quais cerca de 40% têm formação superior, sendo 3 mestres e 4 doutores. Fabrica formas farmacêuticas (formas sólidas, líquidas e semissólidas) de fórmulas em cerca de 700 apresentações. A entrevistada relatou que existe uma ferramenta on line na intranet que permite captar sugestões dos funcionários. Outras ferramentas orientadas para o desenvolvimento de competências relacionadas à inovação são: plano de treinamento, que permite flexibilização (funcionários são treinados em vários equipamentos) e maior empregabilidade; reuniões interdepartamentais e interdisciplinares para planejamento e tomada de decisões. Foram geradas competências a partir do processo de mudança, em que a perda do vínculo internacional permitiu o questionamento e o desenvolvimento da forma de trabalhar da empresa. As parcerias e o diálogo com o setor comercial foram fundamentais para a formação das competências. A partir da estratégia, são definidas quais competências devem ser desenvolvidas. Os processos de RH foram criados juntamente com a estratégia da empresa de ajustar-se ao novo cenário. Foram feitas as descrições de funções e criados os processos de comunicação e a interface do sistema SAP (software de gestão) para a gestão de competências. O Departamento de Recursos Humanos atua diretamente na gestão dos projetos de inovação e foi o responsável por criar uma forma de gerir a inovação a partir da formação de grupos de trabalhos direcionados para os temas estratégicos definidos pela alta gestão.

Empresa 2: da área de Biotecnologia, atua na investigação, desenvolvimento e comercialização de medicamentos e produtos terapêuticos para doenças genéticas raras, carcinoma da tireoide, doenças cardiovasculares, esclerose múltipla e endocrinologia. Fundada em Boston, Massachusetts (EUA), está presente em Portugal desde 2003. Com relação às atividades de treinamento, de acordo com entrevistado, é promovida a continuação da formação – ou seja, a formação continuada nas áreas nas quais as pessoas estão inseridas. Ele ressaltou que a qualificação é a base de iniciação do processo. A avaliação de 360 graus é realizada todos os anos, recurso citado como estímulo à interação. O modelo de competências descrito pelo entrevistado aproxima-se do modelo funcional. Em termos gerais, na Empresa 2a inovação relaciona-se com a inserção do produto (desenvolvido pela matriz nos EUA) no mercado português. Os recursos humanos são decisivos nesse processo enquanto indivíduos com excelente formação e integrados com desenvolvimento tecnológico realizado na matriz. Competências técnicas são altamente valorizadas. Embora não exista uma área de RH na empresa e apesar da necessidade de adoção de critérios definidos pela matriz, a pequena dimensão da empresa no país e o perfil do diretor geral permitem que as relações possuam certo vínculo emocional e uma maior interação entre as pessoas, fatores que facilitam o alinhamento estratégico, o envolvimento e a consequente inovação.

Empresa 3: trata-se de uma companhia do setor de energia, figurando como o maior grupo industrial português. Atua no setor elétrico, nas áreas de produção, distribuição e comercialização. A Empresa 3 possui programas de mobilidade. Assim, um funcionário pode passar um período aprendendo e realizando atividades em diferentes áreas ou em diferentes empresas do grupo. Há, ainda, os programas de integração, a avaliação de desempenho e o planejamento de pessoas e de sucessão salientados como importantes atividades de RH para a promoção da inovação. Algumas mensagens são passadas de uma forma lúdica, a partir de jogos e materiais de divulgação. A entrevistada apontou ainda a avaliação por competências e a definição dos planos de desenvolvimento individuais como importantes ferramentas de gestão. O plano de formação é elaborado a partir desse plano de desenvolvimento individual. O Departamento de RH atua numa dimensão mais corporativa. Nele são definidas as políticas e são promovidas as ações no sentido de alinhar todo o grupo em relação a essas políticas. Com base no Programa de Gestão de Competências, é feito um balanço sobre onde o funcionário estava e aonde ele chegou. Este programa visa desenvolver competências. A Empresa mantém uma Universidade Corporativa, na qual há várias diretrizes. Uma delas está destinada a desenvolver líderes e jovens considerados com elevado potencial ou elevada capacidade técnica ou que podem vir a desenvolver competências de futuros líderes na empresa. Os eventos que permitem o compartilhamento de experiências também são práticas importantes para a promoção da inovação.

Empresa 4: faz parte de um grupo que atua nos ramos de construção, conservação e exploração, em regime de portagem, compreendendo um conjunto de autoestradas (ou rodovias). Segundo dados fornecidos em sua página na internet, é a segunda maior empresa europeia de autoestradas. Os recursos humanos, quando selecionados para trabalhar na Empresa 4 passam por um treinamento com o objetivo de se integrarem com os demais membros da equipe. Isso foi apontado como necessário para que eles entendam a cultura, a forma como o trabalho é feito e, também, para que possam compartilhar suas boas práticas. No que se refere às competências, o entrevistado observou que na Empresa o foco predomina nas competências técnicas. As competências de gestão e de gestão de projetos de inovação surgem como agregadas a essa componente técnica. Como exemplo, citou que há alguns anos a empresa promoveu um programa de formação em termos da gestão de projetos. Ele declarou que na gestão de projetos há a gestão de conflitos e a gestão de reuniões, que são competências que têm a ver mais com as ciências humanas e relacionais, ou seja, *soft skills*. A gestão e a definição das competências partem do planejamento estratégico. O entrevistado ressaltou que o modelo de inovação segue uma abordagem de desenvolvimento do produto, de negócio e não tanto a de recursos humanos. As boas práticas de inovação podem, de alguma forma, ajudar a promover práticas nesse sentido nas outras áreas do grupo. Ou seja: “ser um exemplo de boas práticas em inovação, trabalho em rede de uma forma a sermos um exemplo dentro das outras áreas do grupo” (Entrevistado Empresa 4). A inovação faz parte da estratégia e do próprio *core business* da empresa.

Empresa 5: atua na fabricação de aeronaves para os segmentos da aviação comercial, da aviação executiva e da aviação de defesa. Fundada em 1969, com capital misto e controle estatal brasileiro foi privatizada em 1994. A Empresa desenvolveu algumas funções em termos de recursos humanos capazes de permitir responder a essa demanda de inovação. Um exemplo foi a criação de um programa interno reconhecido pelo Ministério da Educação brasileiro, com duração de 18 meses, em que um engenheiro com perfil de frente participa de uma formação teórica e prática. A motivação da criação desse programa foi a falta de engenheiros aeronáuticos para atender à demanda da Empresa à altura. O modelo de competências da Empresa é pautado nas competências técnicas. Resumidamente, a inovação na Empresa está bastante relacionada com a estreita ligação que ela possui com as entidades de formação e pesquisa especializadas na indústria em questão. Os programas de revisão de processos, o Plano de Ação, vinculado ao resultado da empresa, e o Programa de Formação de Especialistas foram apontados como as principais ferramentas para a promoção da inovação e de uma atitude para inovação nas pessoas. O fato de haver uma Vice-Presidência para tratar da política de desenvolvimento de RH na empresa e a concorrência acirrada na indústria também foram fatores considerados relevantes para estímulo à inovação.

Empresa 6: no Brasil, a Empresa 6 é uma holding de origem portuguesa e faz parte do mesmo grupo da Empresa 3, descrita anteriormente. A entrevistada explicou que o modelo de competências foi todo pensado com foco nas

competências técnicas a partir da abordagem comportamental, em que se definem os conhecimentos, as habilidades e atitudes esperadas para determinada pessoa que desempenha as atividades de uma área específica. A empresa lida com tecnologias que não existem geralmente em outros setores. Como o modelo seguido foi o comportamental, as competências estratégicas foram estabelecidas considerando-se as melhores práticas. Duas competências estratégicas listadas foram destacadas como diretamente ligadas à inovação: abertura para mudança; e iniciativa e melhoria contínuas. Depois, foram destacados o trabalho em equipe, o desenvolvimento de equipe e a liderança. Os programas de liderança, sucessão e avaliação foram apontados como os mais importantes para promoção da inovação.

Empresa 7: desde 2010, representa o conjunto das cinco unidades de negócios que surgiu a partir de uma empresa fundada em 1977 como uma farmácia de manipulação. Fabrica cosméticos e perfumes. Foi uma das pioneiras do setor de franchising no Brasil. A fábrica localiza-se na cidade de São José dos Pinhais no estado do Paraná, desde 1982. Como atividades do RH que na opinião do entrevistado contribuem para inovação cita-se a “Semana de Desenvolvimento” e a “Universidade Corporativa”, que têm um peso grande na formação interna. O entrevistado esclareceu que existe um modelo de treinamento em que se considera que o indivíduo aprende: 70% fazendo, 20% com *coaching* (mentoria), e 10% com treinamentos formais. O modelo de competências na empresa foi desenhado partindo-se da estratégia e vinculando-se aos recursos humanos. A área de P&D faz parte da estrutura da organização desde a sua fundação. Contudo, a transformação da área de Inovação para abordar a dimensão da inovação num sentido mais corporativo e estratégico vem produzindo a incorporação de novos princípios de gestão. Tal incorporação se traduz nas atividades implementadas pela atual área de Inovação da empresa em *workshops*, em cursos para as lideranças e na criação de um ambiente propício à inovação (estímulo ao desenvolvimento de projetos e seu acompanhamento).

Empresa 8: foi fundada no Brasil, em 1983, com objetivo de elaborar *softwares* acessíveis para empresas de médio e de pequeno porte. Em termos gerais, atua no ramo de desenvolvimento de *softwares*, serviços e tecnologia. Os entrevistados enumeraram como competências importantes para a geração de inovação na organização: criatividade, comprometimento, persistência, capacidade de concentração, raciocínio lógico. O modelo de competências foi desenhado baseando-se nas competências técnicas. O Entrevistado explicou que dentro da empresa são definidos vários papéis e cada papel tem uma competência mais característica, às vezes. A avaliação de competências, que se confunde com a avaliação de desempenho, foi elaborada levando em consideração os valores da empresa. Houve, também, a criação de uma rede social, que permitiu uma melhor interação entre membros e trouxe mais agilidade para alguns processos.

Empresa 9: é do setor de minério e desenvolve também atividades nos setores de Logística, Siderurgia, Energia e Fertilizantes. Atua em trinta e sete países e possui cerca de 140.000 funcionários (entre profissionais próprios e terceiros permanentes) e cerca de 55.200 terceiros em projetos. Sua sede global fica na cidade do Rio de Janeiro. Embora tenha afirmado no início da entrevista que seu escopo de trabalho está mais atrelado a questões tecnológicas, devido a sua vasta experiência, a entrevistada apresentou uma abordagem vinculada às relações sociais e organizacionais decorrentes da atividade da gestão de projetos de inovação. Em termos gerais, a gestão da empresa, apesar da privatização, é bastante hierarquizada e centralizadora, o que dificulta a inovação, de um lado, e facilita, de outro, quando o assunto é a introdução de inovações de maior impacto. O fato de os funcionários serem avaliados pelo resultado também é outro fator que dificulta a promoção de uma cultura para a inovação. Um programa de geração de ideias, já extinto, foi mencionado como uma prática que surtiu efeitos no comportamento das pessoas para a participação e o envolvimento com a inovação. A gestão da inovação na unidade é realizada a partir da gestão de projetos. Pelo fato de a organização ser madura em termos de processos e de trabalhar com produtos do tipo *commodities*, inovações são mais incrementais do que radicais.

Empresa 10: trata-se de um centro nacional de pesquisa de milho e sorgo vinculado ao Governo Federal brasileiro, implantado em 1976. Localiza-se na cidade de Sete Lagoas, Minas Gerais, onde foi realizada a entrevista. Como são 68 pesquisadores ao todo, cada um conhece muito bem o que o outro faz e tem uma especialização muito bem definida e específica. No que tange ao desenvolvimento de competências, o entrevistado mencionou a existência de laboratórios da Empresa em outros países, implantados com o objetivo de possibilitar a troca de informações e de estudar as possibilidades de inovação realizadas a partir do desenvolvimento de tecnologias em parceria. A gestão da inovação é feita a partir da gestão de projetos. Há um esforço em termos de estabelecimento e formalização dos processos de gestão muito ligado à metodologia de implantação de um sistema de gestão da qualidade. As inovações organizacionais, que têm por objetivo reduzir custos (e desperdícios) e gerar processos de gestão mais eficazes, são desenvolvidas pelo Núcleo de Desenvolvimento Institucional. A elaboração dos Relatórios de Gestão e dos Planos de Melhoria vinculados à ABPTI foi citada como relevante para o desenvolvimento da gestão na empresa. O modelo de competências está bastante voltado para as competências técnicas e se aproxima da abordagem funcional.

Empresa 11: compõe um grupo de empresas do setor automobilístico que é considerado o maior grupo industrial da Itália, com operações industriais em cerca de sessenta países. No Brasil, são vinte e cinco mil funcionários, dos quais cinco mil atuam na área administrativa. Na empresa, a equipe da área de inovação faz a identificação de quais seriam as pessoas, ou os chamados “pivores” de inovação que são selecionadas para compor os *workshops* e absorver a cultura de inovação. Em suma, a Empresa, por possuir características específicas de uma empresa industrial, cujos focos estão no

produto e em seu custo, há um viés muito forte para a inovação tecnológica. Apontou-se a criação recente de uma área para tratar a inovação num nível mais sistêmico e transversal vinculada à área de Planejamento Estratégico da empresa. Há uma abordagem da inovação enquanto estratégia, enquanto uma competência que está sendo criada seguindo uma lógica construtivista. Cabe citar o apoio de consultoria externa para a utilização e o delineamento das ferramentas a serem utilizadas. Como práticas para a gestão da inovação foram citadas os *workshops* e a construção do “Mapa da Indústria”. Os programas de treinamento e avaliação de lideranças foram as ferramentas citadas no que tange ao vínculo que possuem com a promoção da inovação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Deste modo, ao analisar as empresas estudadas, observa-se que de modo geral, as ações de treinamento, capacitação e/ou formação voltadas para inovação, ou desenvolvimento de competências para inovação, podem ser divididas em quatro grupos:

1) Treinamentos ligados com a execução do trabalho em si: Plano de treinamento que permite flexibilização (Empresa 1). Formação continuada (Empresa 2). Plano de formação elaborado a partir da definição de necessidades da célula (Empresa 4). Treinamentos realizados por instituições de formação e pesquisa vinculadas à empresa (Empresa 5). Programa de formação vinculado ao Ministério de Educação cujos participantes oferecem treinamentos internos (Empresa 5). Área de engenharia, ligada à qualidade, promove treinamentos no caso de serem implementadas mudanças nos produtos (Empresa 8). Área de inovação promove formação para outras áreas da empresa (Empresa 4).

2) Treinamentos para promoção de compartilhamento de informações, trocas de experiência e socialização: Programas de mobilidade (Empresa 3). Pessoas com muito tempo de casa “apadrinham” pessoas mais novas (Empresa 6). Treinamento de Integração para novos funcionários absorverem cultura e forma de trabalhar da empresa e compartilhar melhores práticas (Empresa 4).

3) Treinamentos que visem o desenvolvimento de competências: Plano de formação elaborado a partir da avaliação de competências (Empresa 3). Universidade Corporativa (Empresa 3, 7, 11). Seminários e *workshops* para pessoas acessarem novos conhecimentos (Empresa 6). Previsões de treinamento descritas no Plano de Desenvolvimento do Empregado (Empresa 9). Ações de capacitação são pensadas com bastante antecipação e devem ser feitas de forma planejada e formalizada (Empresa 10). Formação externa exige edital e passa por uma avaliação de um comitê para ser aprovada (Empresa 10).

4) Treinamentos para comunicação da estratégia e desenvolvimento de lideranças: Programa de desenvolvimento de lideranças e planejamento estratégico, com objetivo de captar melhorias e desenvolver planos de ação (Empresa 3, 6). Área de RH promove a semana de desenvolvimento (Empresa 7). Programas de treinamento dos *trainees* e de desenvolvimento de lideranças são compostos por um módulo de inovação (Empresa 11). *Workshops* de inovação, onde líderes aprendem como redigir um business case, como fazer gestão por projetos (Empresa 7).

A função da liderança no processo de inovação foi algo bastante referenciado durante as entrevistas, sobretudo no que tange a promoção da cultura e de um ambiente propício à inovação (Empresa 7). Em algumas empresas, existem programas estruturados para desenvolvimento de lideranças (Empresa 3, 6, 7, 11). Em outras, o envolvimento das lideranças com o tema inovação foi citada como um fator essencial, sobretudo na implantação da inovação (Empresa 9) e para que ela dê seguimento (Empresa 11). A área de inovação no caso de duas empresas (Empresa 7 e 11) tem como função trabalhar primeiramente a cultura e o modelo mental utilizado pelas lideranças para então construir

um modelo de gestão da inovação. Nesses casos, as áreas de inovação utilizam-se de ferramentas gerenciais (*brainstorming*, plano de ação, gestão de projetos, mapa da indústria), treinamentos e *workshops* para gerar envolvimento das lideranças e difundir os conceitos, abordagens e práticas relacionadas com a inovação e o pensamento estratégico dentro da empresa.

As estratégias para as questões de Recursos Humanos englobam as políticas definidas pela empresa para tratar os assuntos vinculados ao sistema de recursos humanos, ou seja, todas as práticas de gestão de pessoas. No geral, em nenhuma das empresas foi citada a existência de uma política diferenciada para tratar os funcionários que atuam com a inovação. Em algumas empresas, foi destacado que, apesar de haver procedimentos formais definidos pela alta gestão para tratar questões de RH, na maior parte das vezes a política é resultante de uma negociação entre funcionários e gestores a partir de um processo mais informal (Empresas 4, 8, 9).

Quanto a gestão estratégica de recursos humanos, o novo paradigma descrito por (ALBUQUERQUE, 1992) na qual a função de recursos humanos está na cúpula da organização, descentralizada, compartilhada, transparente e proativa não é uma noção evidente na percepção dos entrevistados.

Apenas em quatro empresas (Empresas 3, 6, 7 e 11) existem programas de sucessão estruturados baseados na sustentação de competências. São programas desenvolvidos pela área de RH com objetivos de desenvolver e manter os recursos humanos com potencial de assumirem cargos de gestão ou técnicos muito específicos.

Em relação às ações promovidas para desenvolvimento de competências, sobretudo às ligadas à inovação, em alguns casos, foi possível identificar também fatores que contribuem para o desenvolvimento da empresa. No caso da Empresa 1, a perda do vínculo internacional contribuiu para questionamento e reconhecimento das competências internas. Na Empresa 3, são realizados eventos para compartilhamento de experiências de pessoas que constituem referência naquela competência. Nessa empresa, os planos de formação são elaborados a partir da identificação de *gaps* presentes na avaliação de competências.

Em suma, a realização de treinamentos para o desenvolvimento de novas competências, a avaliação por objetivos e orientada para resultados e a promoção de os programas de sucessão desenvolvidos para manter os RH com potencial de assumirem cargos de gestão ou técnicos muito específicos foram os elementos de interconexão verificados entre as categorias competências e recursos humanos no contexto de inovação. Dá-se destaque aos programas de sucessão, importantes não somente para a gestão de recursos humanos, como também para a elaboração do modelo de competências da empresa. Um esforço no sentido de criar um programa de sucessão requer a identificação e o mapeamento das competências essenciais da empresa. Daí a sua importância para a inovação. A Figura 1 sumariza os principais resultados encontrados.

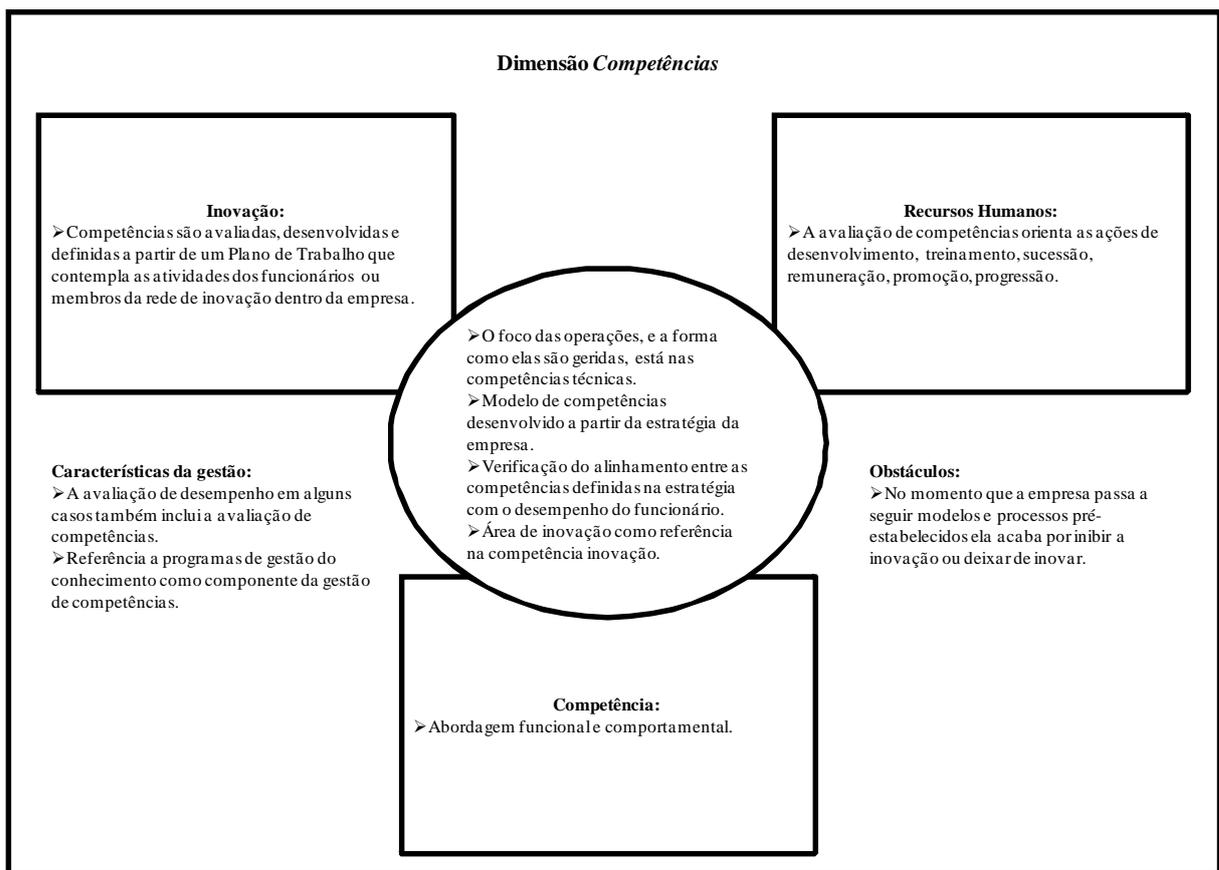


Figura 1 – Esquema inter-relacionamento da dimensão *competências*

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 Conclusões

Os resultados apontam como práticas decisivas para o desenvolvimento de competências individuais voltadas para o desempenho inovativo nas empresas portuguesas, a realização de eventos para compartilhamento de experiências de pessoas que constituem referência naquela competência; a elaboração de planos de formação a partir de *gaps* identificados na avaliação de desempenho; e, a gestão da inovação e a implantação de um sistema de inovação que os ajuda a olhar para a evolução da organização no longo prazo. No caso brasileiro, destacam-se as práticas de apadrinhamento dos novatos por funcionários mais experientes dentro da empresa; a promoção de *workshops* e cursos pela área de inovação; a avaliação de competências que subsidia a elaboração do plano de desenvolvimento individual; a existência de laboratórios da empresa em outros países; e, a adoção de programa de sucessão que contribui para a gestão por competências, uma vez que exige a identificação das funções críticas ou das pessoas com elevado potencial e de como os indivíduos podem ser desenvolvidos e mantidos dentro da empresa para ocuparem cargos superiores. Com relação às características comuns às empresas dos dois países, em síntese, destaca-se que as organizações analisadas seguem a orientação funcional do modelo de competências. Além disso, a ferramenta de avaliação de desempenho, em alguns casos, também inclui a avaliação de competências; e, que a avaliação orienta as ações de

desenvolvimento, treinamento, sucessão, remuneração, promoção e progressão.

As tendências observadas para a dimensão recursos humanos em algumas empresas tem forte relação com a abordagem tradicional de RH. Isso demonstra que pouca evolução tem sido notada nesse campo, na percepção dos entrevistados. Embora em teoria tenha sido possível adentrar nas correntes contemporâneas da problemática de RH, na prática não foi possível perceber grandes renovações. Isso comprova o descolamento entre teoria e prática defendido por importantes estudiosos da área. Em suma, o RH faz a gestão dos treinamentos ligados com a execução do trabalho em si e desenvolve programas estruturados para o desenvolvimento de lideranças. Na maior parte das empresas, a área de RH centraliza funções referentes ao sistema de RH como um todo. Assim, as atividades de RH relacionam-se com o provimento de ferramentas de gestão, tendo pouco impacto na política de inovação da empresa.

Interessante observar que o conceito de família foi apontado em algumas entrevistas dentro da política de RH, evidenciando o caráter ultrapassado da visão de RH destacado por Ulrich (1998). Vale mencionar, todavia, a tendência inversa às propostas desses autores observada nos obstáculos apontados pelos entrevistados. Esses obstáculos têm a ver com a falta de formação em gestão de projetos e com o fato de nem toda liderança ter foco na inovação e de os gestores não se verem como responsáveis pela função de RH ou, mesmo, não terem acesso às informações dessa dimensão dentro da empresa.

A principal fragilidade dos modelos de competências dos casos analisados prende-se à questão de serem modelos históricos, isto é, relacionados com êxito no passado. Assim, é uma abordagem menos apropriada para organizações que operam com rápidas mudanças (MERTENS, 1996). Uma nova lógica deve ser instalada, pois enquanto os recursos humanos forem tratados como meros “recursos” (de natureza ferramental e política), e não como atores do processo de inovação inseridos dentro de uma problemática mais ampla, evoluções dificilmente serão percebidas.

Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out/dez, 1992.

ARGYRIS, Chris. *Teaching smart people how to learn*. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, 1991, p. 99-109.

BARBOSA, A. C. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **RAE**, Edição Especial Minas Gerais. Volume 45, 2005.

_____; RODRIGUES, Marco Aurélio. Alternativas Metodológicas para a Identificação de Competências. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 32. n.2, mai./ago., 2006.

BITENCOURT, Cláudia; BARBOSA, Allan C. Q. A Gestão de Competências. In: BITENCOURT, C. (org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009, p. 240-269.

BOYATZIZ, R. **The competent manager**. United States: John Wiley & Sons, 1982.

HERZOG, Ludger T. *Aproximación a la ventaja competitiva com base en los recursos*.

Bilbao: *Boletín de estudios económicos*, v. 56, n. 172, abr., 2001.

KAMOCHE, Ken N. *Understanding human resource management*. Buckingham: Open University, 2001, p. 43-57.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed., rev. e ampl. Porto Alegre: Bookmann: Artmed, 2003.

LIMA, Reginaldo de J. C.; et al. Inovação e Construção de Competências no Setor Público: a relevância das dimensões social e técnica na modernização organizacional. In: Encontro de Administração Pública e Governança - EnAPG. **Anais ...**. Vitória. 2010. 1 CD ROM.

MERTENS, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor, 1996.

MORRIS, Shad S.; SNELL, Scott A.; WRIGHT, Patrick M. *A resource-based view of international human resources: toward a framework of integrative and creative capabilities*. In: STAHL, G. K., Björkman. *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006, p. 433-487.

NELSON, Richard R. **As fontes do crescimento econômico**. Campinas: Editora UNICAMP, 2006.

OLIVEIRA, Juliana A. C. K. **A Gestão de Competências e sua Articulação à Gestão Estratégica de Recursos Humanos: estudos de casos em organizações brasileiras e portuguesas**. 2010. 296f. Dissertação (Mestrado em Administração) CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte – MG.

PENROSE, Edith Tilton. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Ed. da UNICAMP, 2006.

SANDBERG, Jörgen. *Understanding Human Competence at Work: an interpretative approach*. *Academy of Management Journal*. v.43, n.1, 2000, p. 09-25.

_____; TARGAMA, Axel. *Managing understanding in organizations*. London: Sage, 2007, p. 125-158.

SCIANNI, Marcelo A.; BARBOSA, Allan C. Q. Limites e possibilidades teóricas da articulação entre competências organizacionais e individuais: em direção a um novo constructo? **Boletim Técnico do SENAC**, v. 35, n. 3, set./dez., 2009.

SCHÖN, Donald A. *The reflective practitioner: how professionals think in action*. USA: Basic Books, 1983. p. 49-69; 236-245.

SILVA, J. R. Laços Econômicos com o Brasil – Um imperativo estratégico para Portugal. **Revista Brasileira e Portuguesa de Gestão**, Lisboa, Edição Especial 10 anos, 2012.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p.72-162.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VARGAS, F. et al. **Certificação de Competências Organizacionais: análise qualitativa do trabalho, avaliação e certificação de competências – referenciais metodológicos**. Brasília: OIT, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.