

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SUA RELAÇÃO COM VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DA SERRA GAÚCHA**

VIANEI ROBERTO MAYOLO

Orientadora: Profa. Dra. Janaina Macke

Caxias do Sul, julho de 2016.

VIANEI ROBERTO MAYOLO

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SUA RELAÇÃO COM VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientadora: Profa. Dra. Janaina Macke

Caxias do Sul, julho de 2016.

M473c Mayolo, Viane Roberto

Competências organizacionais e sua relação com vantagem competitiva: um estudo de caso na faculdade da serra gaúcha / Viane Roberto Mayolo. – 2016.

138 f. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

Orientação: Profa. Dra. Janaina Macke.

1. Competências Organizacionais. 2. Vantagem Competitiva. 3. Gerência Intermediária. 4. Instituição de Ensino Superior. I. Macke, Profa. Dra. Janaina, orient. II. Título.

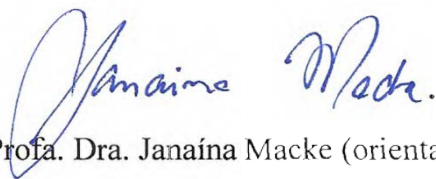
“Competências Organizacionais e sua Relação com Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso na Faculdade da Serra Gaúcha”

Viane Roberto Mayolo

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

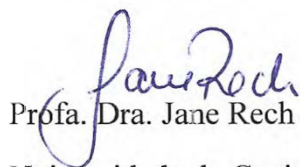
Caxias do Sul, 01 de julho de 2016

Banca Examinadora



Profa. Dra. Janaina Macke (orientadora)

Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Jane Rech

Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Roberta Rodrigues Faoro

Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Amarolinda Zanela Klein

Universidade do Vale do Sinos

DEDICATÓRIA

À minha família, pela compreensão e carinho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar forças e não me deixar desanimar diante das dificuldades.

À minha mãe Reni, pelas orações, pelo carinho e compreensão incondicionais.

Ao meu pai Mário, *in memoriam*, que tanto desejou ver seus filhos estudando, aproveitando as oportunidades, que ele próprio desejou, mas não teve oportunidade de alcançar.

À minha família.

À professora Dra. Janaina Macke, pela sábia condução da orientação deste trabalho, apoio e incentivo.

À Faculdade da Serra Gaúcha, pelo incentivo, aporte financeiro e permissão da aplicação do estudo proposto.

A todos os amigos e colegas que, de alguma forma, contribuíram nesta jornada.

EPIGRAFE

Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.

Martin Luther King

RESUMO

As constantes transformações que ocorrem nas dimensões econômica, social e financeira exigem das organizações ações ágeis e diferenciadas na busca por uma vantagem competitiva. Nesse contexto, a empresa deve ser capaz de inter-relacionar de forma dinâmica as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Esta dissertação tem como objetivo identificar e avaliar competências organizacionais, o envolvimento da gestão intermediária e a relação destas com a vantagem competitiva da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG), a maior faculdade do Rio Grande Sul em número de alunos no ano de 2014, conforme dados do Censo da Educação Superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). A importância deste estudo justifica-se pelo aumento no número de Instituições de Ensino Superior no Brasil, o que tem criado um ambiente de alta concorrência, em que boas práticas de gestão são essenciais para garantir o nível de qualidade no ensino ofertado, assim como na obtenção de vantagem competitiva das instituições. Observa-se que, apesar do crescimento do número de matrículas nos últimos anos, em Instituições de Ensino Superior, o Brasil ainda está aquém das metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação (PNE). Ademais, o referencial teórico apresenta uma abordagem histórica do conceito de competências, suas dimensões e seus aspectos, assim como é explorado o conceito vantagem competitiva, sua relação com competências organizacionais e o envolvimento da gerência intermediária. A pesquisa constitui-se de um estudo misto, utiliza como método o estudo de caso com duas etapas distintas: a primeira qualitativa, por meio de entrevistas com quatro diretores; a segunda etapa quantitativa na qual foi enviado um questionário para 114 gestores de nível intermediário, sendo eles: seis supervisores e 28 coordenadores de áreas administrativas, 22 coordenadores e 58 membros de Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) de cursos de graduação, o que representa a totalidade de gestores deste nível na FSG. Dentre os principais resultados, destacam-se: a identificação das três principais competências organizacionais da FSG na percepção da alta direção e o consenso da gerência intermediária quanto a vantagem competitiva conferida à FSG por meio destas, o que corrobora com o entendimento de que, o consenso entre os membros da gerência intermediária com relação às competências organizacionais está relacionado ao desempenho diferenciado obtido pela Instituição. Verificou-se ainda que, apesar do consenso, quanto ao potencial de geração de vantagem competitiva, a robustez destas competências organizacionais é baixa/moderada, o que indica a existência de certo risco no que tange à sua durabilidade perante a influência de variáveis externas como mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e/ou sociais.

Palavras-chave: Competências Organizacionais. Vantagem Competitiva. Gerência Intermediária. Instituição de Ensino Superior (IES).

ABSTRACT

The constant changes that take place in the economic, social and financial dimensions require from the organizations agile and unique actions in the search for a competitive advantage. In this context, the company should be able to interrelate dynamically organizational competences and competitive strategy. This study aims to identify and evaluate organizational competences, the involvement of middle management and their relationship to the competitive advantage of the Faculdade da Serra Gaúcha (FSG), the largest college of Rio Grande Sul in number of students in the year 2014, as shown by the Census of Higher Education by Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). The importance of this study is justified by the increase in the number of Higher Education Institutions in Brazil, which has created a highly competitive environment in which good management practices are essential to ensure the level of quality in the teaching offered, as well as gaining competitive advantage of institutions. It may be noticed that despite the recent growth in enrollment in Higher Education Institutions, Brazil is still below the goals set in the National Education Plan (PNE). The theoretical framework presents a historical approach to the concept of competence, its dimensions and aspects, as well as explores the concept of competitive advantage, its relationship with organizational competences and the involvement of middle management. The research consisted of a mixture study, which uses as a method, the case study with two distinct stages: the first qualitative, through interviews with four directors, and the second stage, quantitative in which a questionnaire was sent to 114 managers intermediate level, respectively, six supervisors and 28 coordinators of administrative areas, 22 engineers and 58 members of Structuring Teacher Nuclei from undergraduate courses, representing all managers at this level at the FSG. Among the main results are: the identification of the three main organizational competences of FSG in senior management's perception and the consensus from middle management as competitive advantage conferred to FSG through these, which corroborates with the understanding that the consensus among members of the middle management in relation to organizational competences are intrinsically linked to the outstanding performance of the institution. It was further found that despite the consensus regarding the competitive advantage generation potential, the robustness of these organizational competences is low or moderate, which would indicate the existence of certain amount of risk when it comes to its durability under the influence of external variables such as technological, economic, political and or social changes.

Keywords: Organizational Competences. Competitive Advantage. Intermediate Management. Higher Education Institution (HEI).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões do debate sobre competências.....	28
Figura 2 - Hierarquia de competências.....	33
Figura 3 - Competências organizacionais e abordagens gerenciais recomendadas.....	48
Figura 4 - Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil.....	61
Figura 5 - Matrículas em Cursos Presenciais – Brasil (em milhares)	62
Figura 6 - Percentual de crescimento das IES de Caxias do Sul de 2013 para 2014	65
Figura 7 - Orientações quanto à avaliação das competências organizacionais	85
Figura 8 - Competências organizacionais e abordagens gerenciais recomendadas.....	87
Figura 9 - Avaliação das competências pela gerência intermediária.....	90
Figura 10 - Avaliação do caráter tácito da competência "Qualidade de ensino"	93
Figura 11 - Avaliação do caráter tácito da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações".....	95
Figura 12 - Avaliação do caráter tácito da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"	97
Figura 13 - Avaliação da robustez da competência "Qualidade do ensino"	100
Figura 14 - Avaliação da robustez da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações".....	102
Figura 15 - Avaliação da robustez da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"	104
Figura 16 - Avaliação da fixação da competência "Qualidade do ensino"	107
Figura 17 - Avaliação da fixação da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações".....	109
Figura 18 - Avaliação da fixação da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dois "Modelos" da competência	26
Quadro 2 - Definições de competências aplicáveis ao ambiente organizacional	29
Quadro 3 - Dimensões organizacionais da competência	34
Quadro 4- Papéis do <i>middle manager</i> (gerente de nível médio) e o processo de gestão <i>middle-up-down</i>	40
Quadro 5 – <i>Ranking</i> das 10 maiores faculdades do Rio Grande do Sul e número de alunos em 2014	52
Quadro 6 - Crescimento total e comparativo das matrículas no Ensino Superior com dados gerais entre estabelecimentos públicos e privados	59
Quadro 7 - Evolução dos estabelecimentos isolados públicos e particulares.....	60
Quadro 8 – Panorama das IES de Caxias do Sul em 2014.....	63
Quadro 9 - Entrevistados da primeira fase da pesquisa.....	67
Quadro 10 - Competências organizacionais citadas pelos entrevistados	67
Quadro 11 - Competências organizacionais, com base na análise dos dados	68
Quadro 12 - Quantidade de repetições das competências	69
Quadro 13 - Como estão as competências em relação aos concorrentes?.....	70
Quadro 14 - Mudanças que estão ocorrendo no mercado	71
Quadro 15 - Durabilidade da vantagem competitiva com base nas competências identificadas	72
Quadro 16 - Quanto à capacidade de transferir as competências com base em manuais.....	73
Quadro 17 - Locais das competências	77
Quadro 18 - Avaliação das competências organizacionais	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Obtenção do valor ponderado dos atributos pela importância	78
Tabela 2 - Obtenção do valor ponderado dos atributos pela importância	79
Tabela 3 - Obtenção do valor ponderado dos atributos pela importância	80
Tabela 4 - Obtenção do valor ponderado dos atributos pela importância	81
Tabela 5 - Percepção da gerência intermediária com relação às competências organizacionais	88
Tabela 6 - Avaliação do caráter tácito da competência "Qualidade de ensino"	92
Tabela 7 - Avaliação do caráter tácito da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações"	94
Tabela 8 - Avaliação do caráter tácito da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"	96
Tabela 9 - Avaliação da robustez da competência "Qualidade do ensino"	99
Tabela 10 - Avaliação da robustez da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações"	101
Tabela 11 - Avaliação da robustez da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"	103
Tabela 12 - Avaliação da fixação da competência "Qualidade do ensino"	105
Tabela 13 - Avaliação da fixação da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações"	108
Tabela 14 - Avaliação da fixação da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI	Conceito Institucional
CNMC	Comissão Nacional de Moral e Civismo
D.O.U.	Diário Oficial da União
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FSG	Faculdade da Serra Gaúcha
FTEC	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil
MEC	Ministério da Educação
NDEs	Núcleos Docentes Estruturantes
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNE	Plano Nacional de Educação
PROUNI	Programa Universidade para Todos
SEMESP	Sindicato das Entidades Mantenedoras de Ensino Superior
UCS	Universidade de Caxias do Sul
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 COMPETÊNCIA	24
2.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	31
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	35
2.4 GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA.....	39
2.5 ASPECTOS DA COMPETÊNCIA	41
2.5.1 Caráter tácito	41
2.5.2 Robustez	42
2.5.3 Fixação.....	43
2.5.4 Consenso.....	44
2.6 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	45
2.7 FORTALECER A POSIÇÃO COMPETITIVA.....	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	49
3.2 ABORDAGEM DE PESQUISA	50
3.3 CONTEXTO DE PESQUISA.....	51
3.4 ESTRATÉGIA E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	52
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	54
4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....	57
4.1 CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO.....	57
4.2 FACULDADE DA SERRA GAÚCHA	62
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	66
5.1 PRIMEIRA ETAPA: ANÁLISE QUALITATIVA.....	66
5.1.1 Identificar as competências organizacionais da Faculdade da Serra Gaúcha.....	67
5.1.2 Identificar a percepção da alta direção quanto às competências organizacionais da FSG	69

5.1.2.1 Avaliação das competências da FSG em relação aos seus concorrentes.....	69
5.1.2.2 Mudanças no mercado interno e externo.....	71
5.1.2.3 Durabilidade da vantagem competitiva com base nas competências identificadas.....	72
5.1.2.4 Transferência de competências organizacionais a partir de procedimentos.....	73
5.1.2.5 Investimento da empresa no capital humano.....	74
5.1.2.6 Envolvimento da gerência intermediária na construção das competências da empresa	76
5.1.2.7 Locais onde as competências estão situadas	77
5.1.2.8 Processos de mudança e a participação da gerência intermediária	82
5.1.3 Considerações quanto aos objetivos estabelecidos na fase qualitativa.....	83
5.2. SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE QUANTITATIVA, AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS, FORMULAÇÃO DE CONCLUSÕES E REGISTRO DE RESULTADOS	84
5.2.1 Características da população pesquisada.....	84
5.2.2 Avaliação das competências: percepção da gerência intermediária com relação ao potencial de geração de vantagem competitiva com base nas competências identificadas	85
5.2.2.1 Análise do perfil das competências organizacionais	91
5.2.2.1.1 Avaliação do caráter tácito das competências organizacionais da FSG.....	91
5.2.3.1.2 Avaliação da robustez das competências organizacionais da FSG.....	98
5.2.3.1.3 Avaliação da fixação das competências organizacionais da FSG.....	105
5.2.3 Formulação de conclusões e registro de resultados com base nos dados da avaliação das competências organizacionais da FSG.....	112
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	115
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	119
6.3 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	120
6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	120
6.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	121
REFERÊNCIAS	122
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	133
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.	135

1 INTRODUÇÃO

O conceito de vantagem competitiva está relacionado à estratégia de negócios e criação de valor, no entanto, existe falta de consenso sobre valor para quem e quando (RUMELT, 2003). Não há uma definição precisa para o conceito, ante a diversidade de abordagens sobre este tema. Os estudos relacionados à vantagem e estratégia competitiva foram marcados por Porter (1989b), para este, ela deve ser fundamentada no conhecimento profundo das regras da concorrência, pois estas determinam a atratividade da indústria. Para este autor, a estratégia competitiva passa pela busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, em que se visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que definem a concorrência na indústria. Contudo, uma corrente com visão distinta à de Porter, baseada na Visão Baseada em Recursos (VBR), entende que a estratégia está ligada aos recursos e competências internas da firma. Nesse contexto, a empresa é um leque de recursos e capacidades, que se constituem em atributos que a possibilitam criar e implementar estratégias, ou seja, recursos utilizados para desenvolver, produzir e entregar produtos ou serviços aos seus consumidores (WERNERFELT, 1984; DIERICKH; COOL, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; BARNEY, 1995, 2001; HERZOG, 2001).

No que diz respeito aos recursos, destacados na VBR, Barney (1995) entende que são categorizados em financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Enquanto que Grant (1991) sugere seis categorias, divididas em recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação, e recursos organizacionais. Penrose (1959) aponta que o crescimento das firmas, influenciado pelas oportunidades externas e internas, era decorrente do seu conjunto de recursos, divididos em três categorias principais, a saber: os recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Nesse sentido, este estudo adotará a visão de Ghemawat (2000) e Besanko *et al.* (2006), que sustentam que os recursos e as competências organizacionais são as bases da vantagem competitiva, caracterizando-se por uma série de atividades que a empresa desempenha melhor do que seus concorrentes.

O conceito de competência organizacional também tem sido amplamente utilizado e estudado, mas carece de consenso quanto à definição. Ele tem sua origem na abordagem da organização como um portfólio de recursos – *Resource-Based View of the firm*, que considera que toda empresa tem um portfólio: físico, financeiro, intangível, organizacional e de recursos humanos, e que este portfólio é responsável pela criação de vantagem competitiva (FROEHLICH, 2006). O conceito de competência organizacional também foi impactado por

Prahalad e Hamel, no final da década de 80, quando trouxeram uma visão mais estratégica para as competências, propondo o conceito de competências essenciais (*core competences*). Estas deveriam oferecer benefícios aos seus consumidores, ser difíceis de imitar e dar acesso a diferentes mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O conceito de competências essenciais é mais adequado às empresas que criam e lideram um espaço de competição, de modo que não é apropriado ao mercado empresarial brasileiro, em que a expressão mais aderente é de “competência organizacional”, visto que estas canalizam seus esforços para sobreviver em um cenário que, muitas vezes, difere da competição mundial (FLEURY; FLEURY, 2010; BECKER; RUAS, 2005). No contexto deste estudo, adota-se a definição proposta por Ruas (2003), para o que o autor chama de competências organizacionais seletivas (diferenciadoras), que são as competências que possibilitam a diferenciação de uma organização em seu espaço competitivo, seja ele formado por mercados regionais ou nacionais.

Ainda relacionado às competências organizacionais, King *et al.* (2002) consideram que alguns aspectos podem ser avaliados de modo a verificar se uma dada competência organizacional detém potencial de geração de vantagem competitiva. Os aspectos explorados são: o caráter tácito, relacionado à dificuldade de uma competência ser imitada pelos concorrentes; a robustez, associada à capacidade que ela tem de resistir às mudanças no ambiente; a fixação, relacionada à possibilidade de ela ser transferida para outra empresa; e, o consenso, que é verificado por um grupo com entendimento compartilhado e percepções comuns.

Nesse cenário, envolvendo competências organizacionais como recursos que viabilizam a vantagem competitiva das organizações, King *et al.* (2002) salientam o papel essencial do gerente de nível intermediário e afirmam que sua participação na concepção de estratégias está relacionada a um melhor desempenho da empresa. Para Blomquist e Müller (2006), gerentes de nível médio desempenham um papel crucial no pensamento estratégico e execução operacional na organização, pois são os responsáveis por transformar a estratégia em operações de curto prazo.

Diante da relação percebida entre vantagem competitiva, competências organizacionais e o papel relevante da gerência intermediária, este estudo tomou como base o trabalho de King *et al.* (2002), que pesquisaram 17 empresas em dois setores distintos: o hospitalar e o têxtil, verificando a correlação entre o desempenho da empresa e o consenso acerca das competências desenvolvidas pelos gerentes de nível intermediário. Neste estudo, foram pesquisadas empresas de baixo e alto desempenho, em que foi possível verificar que

nas empresas com melhor desempenho, a gerência intermediária tende a concordar mais do que as de baixo desempenho, quanto às competências identificadas como mais relevantes pela alta direção. Tendo em vista os argumentos e os *insights* gerados pela pesquisa de King *et al.* (2002), a proposta desta dissertação foi de estender sua pesquisa ao setor educacional, mais precisamente de Ensino Superior, seguindo suas recomendações de modo a verificar a aderência do modelo proposto.

A pesquisa foi ambientada na Faculdade da Serra Gaúcha, uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada com fins lucrativos. Os últimos dados disponíveis do Censo da Educação Superior são referentes ao ano de 2014, e revelam que a FSG é a maior faculdade do Rio Grande do Sul em número de alunos, e a segunda maior Instituição de Ensino Superior de Caxias do Sul (INEP, 2016). O segmento da Educação Superior do Brasil, ao qual a FSG faz parte, tem registrado aumento constante no número de matrículas nos últimos 13 anos; o mesmo vinha ocorrendo com o número de IES, no entanto, de 2012 para 2013 foi registrada uma redução neste número de aproximadamente 1% (SEMESP, 2015). O SEMESP (2015) observa ainda que, em 2013, da população economicamente ativa no Brasil, cerca de nove milhões de trabalhadores com carteira assinada, o que representa 18,5% do total, tinham nível superior completo, enquanto outros 22,1 milhões, cerca de 45,2% contam apenas com Ensino Médio, demonstrando que há um grande número de possíveis consumidores para o ensino de nível superior. Nesse contexto, define-se a questão de pesquisa: como identificar e avaliar competências organizacionais, o envolvimento da gestão intermediária e a relação destas com a vantagem competitiva de uma Instituição de Ensino Superior brasileira?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e avaliar competências organizacionais, o envolvimento da gestão intermediária e a relação destas com a vantagem competitiva da Faculdade da Serra Gaúcha.

1.1.2 Objetivos Específicos

Com este intuito, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as competências organizacionais da Faculdade da Serra Gaúcha, segundo o entendimento da alta direção da FSG.
- b) Verificar a percepção da gerência intermediária com relação ao potencial de geração de vantagem competitiva com base nas competências identificadas.
- c) Identificar os *gaps* entre a percepção da alta direção e os gestores de nível intermediário quanto às competências organizacionais da organização.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A Educação Superior tem demonstrando de forma ampla sua importância na transformação da sociedade, passando a fazer parte da relação de temas prioritários e estratégicos para o futuro das nações. O que, por consequência, também gera uma demanda crescente por Educação Superior e o reconhecimento da sua importância estratégica para o desenvolvimento econômico e social. Observa-se, ainda, o senso comum quanto à importância da ampliação dos níveis de escolaridade da população para promover o desenvolvimento (NEVES, 2007; DIAS SOBRINHO, 2013). Diante de um sistema produtivo em constante mudança, há necessidade de oferta de ensino que ofereça flexibilidade e agilidade (NEVES, 2007).

Apesar do surgimento constante de novas IES, assim como do aumento do número de vagas, o crescimento do número de matrículas, conforme registrado pelo INEP, por meio da realização do Censo do Ensino Superior anualmente, a parcela da população com acesso à Educação Superior ainda precisa aumentar. Segundo a classificação internacional, a Educação Superior no Brasil é considerada elitista, para que o país alcance a massificação do Ensino Superior será necessário aumentar muito o número de jovens matriculados tanto em IES públicas quanto privadas (AMARAL, 2016). Neves (2007) e Aguiar (2014) observam que apesar de avanços na implantação de políticas de inclusão, como é o caso do Programa Universidade para Todos (PROUNI), o acesso à educação ainda está em níveis muito baixos. Aguiar (2014) sustenta que a expansão do número de matrículas no Ensino Superior é um fenômeno mundial, chamando atenção para o crescimento percebido a partir de 1975. O Brasil seguiu este movimento, no entanto, teve que lidar com as especificidades do seu sistema; assim como com demandas econômicas e sociais provenientes de um represamento que teve fim com o crescimento da economia brasileira e o aumento das disputas em torno da

necessidade de mitigar desigualdades raciais, econômicas e de gênero, entre outras (AGUIAR, 2014).

O artigo 214 da Constituição Federal determinou a existência do Plano Nacional de Educação (PNE), lei ordinária em que há uma vigência estabelecida de dez anos, a partir de 26/06/2014, data em que foi sancionada pela Presidência da República, estabelecendo diretrizes, metas e estratégias para o campo da Educação. Uma vez determinada a criação do PNE, vinte organizações ligadas à Educação, especializadas nos diferentes níveis e modalidades de ensino, desenvolveram uma plataforma *online* chamada Observatório do PNE, na qual é possível acompanhar indicadores referentes a cada uma das 20 metas do PNE.

Dentre as metas estabelecidas pelo PNE, está definido que em 2024 o percentual da taxa líquida de matrículas da população de 18 a 24 anos na Educação Superior deverá ser de 33%. O Observatório do PNE (2015), com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), tem registrado uma melhora neste indicador, que em 2011 estava em 14,9%; em 2012 em 15,4%; e, os últimos dados disponíveis indicam que em 2013 foi alcançada a marca de 16,5%. Ramos (2013) observa que este crescimento é alto; entretanto, ainda é relativamente baixo, visto que em países da Comunidade Europeia este indicador chega a ser mais de 50%. O PNE também estabelece uma meta para matrículas realizadas na rede pública e define uma meta nacional de 40% para o ano de 2024; todavia, em 2013, alcançou apenas 13,1% neste indicador.

O cenário da Educação Superior no Brasil nas últimas décadas tem fomentado interesse do setor privado; porém, a pulverização de IES privadas pelo território nacional tem criado um ambiente de alta concorrência. Desse modo, boas práticas de gestão são fundamentais para que seja possível garantir qualidade no ensino ofertado, assim como a obtenção de vantagem competitiva; visto que é um ambiente altamente regulado pelo governo e as regras para o desenvolvimento das atividades são as mesmas para todos. Este estudo não pretende julgar a quem cabe a responsabilidade pela educação da sociedade; não obstante, é perceptível a fundamental contribuição do setor privado para o desenvolvimento cultural da sociedade brasileira.

Nesse contexto, em que o cenário externo das IES é dinâmico, principalmente em função das constantes articulações do governo, por quem as IES privadas são reguladas, a busca de geração de vantagem competitiva, com base na gestão das competências organizacionais, conforme proposto por King *et al.* (2002), pode ser uma alternativa para buscar a diferenciação e uma vantagem competitiva sustentada. Consoante ao que sugere Dall'Agnol (2004), quando atenta para o mercado competitivo em que as IES estão inseridas,

que estas dependem gradualmente de seus recursos e capacidades internas, que permitem criar um valor diferenciado para seus clientes.

A competência organizacional faz parte dos conceitos desenvolvidos pela teoria da Visão Baseada em Recursos. Teoria esta que renovou o quadro teórico da análise estratégica, que até então era centrada quase que unicamente na análise do ambiente. Na perspectiva da VBR, a vantagem sobre a concorrência não está apenas em explorar uma posição dominante em um mercado, mas depende também da valorização dos recursos internos, tanto tangíveis quanto intangíveis. O que justifica que, de forma progressiva, a noção de “competências organizacionais” tem aparecido na literatura internacional voltada ao tema estratégia, como uma forma de saber-fazer distintiva, que permite a uma empresa conquistar a diferenciação, portanto, uma fonte de vantagem sobre a concorrência (MICHAUX, 2011).

A associação desses fatores, a importância do Ensino Superior para a sociedade, a aparente dificuldade do governo de atingir as metas propostas para a rede pública e a quantidade da população fora deste nível de ensino, caracterizam, ao que tudo indica, um ambiente que continuará oferecendo possibilidade de crescimento para o setor privado. Justificando, assim, a opção pela aplicação desta pesquisa em uma IES privada que tenha representatividade na região em que atua, que demonstre preocupação com a qualidade do ensino, com o desenvolvimento da comunidade, que tenha práticas de gestão bem estruturadas, de modo a tornar o campo desta pesquisa produtivo.

No que tange ao campo da pesquisa acadêmica, espera-se verificar, com a aplicação deste estudo, a aderência do modelo proposto por King *et al.* (2002) às IES privadas do Brasil, assim como sua contemporaneidade, visto que se trata de um estudo validado há aproximadamente 14 anos. Além do que não foram identificados registros da aplicação desta análise em contexto semelhante. A busca por estudos que tenham utilizado como referência este modelo de avaliação de competências teve como principal fonte a base de dados SCOPUS, a maior base de dados de resumos e citações de literatura revisada por pares, revistas científicas, livros e anais de conferência (ELSEVIER, 2016).

O recurso da base SCOPUS que permite verificar produções que tenham citado determinada obra retornou 59 produções que citaram o trabalho original de King *et al.* (2001), que posteriormente foi traduzido para o português em 2002. As análises destes 59 trabalhos revelaram referências a conceitos como vantagem competitiva, competências organizacionais e gerência intermediária; no entanto, nenhuma produção fez referência ao modelo de avaliação de competências, proposto por estes autores. Tal condição torna o presente estudo inédito no contexto descrito, e passível de explorar uma lacuna no que se refere a meios de

verificação de competências organizacionais e seu potencial de geração de vantagem competitiva.

Numa perspectiva gerencial, espera-se contribuir com a identificação de competências organizacionais relevantes à gestão de IES privadas, de modo a direcionar os esforços destas ao desenvolvimento de competências que agreguem valor às suas operações e aos seus consumidores. Por fim, cabe observar que as instituições estão inseridas em um ambiente marcado pela crescente competitividade, carentes de alternativas para garantir a sobrevivência e a diferenciação neste cenário de constantes mudanças nas dimensões econômica, social e financeira (HEERDT, 2002; DALL'AGNOL, 2004; DINIZ, 2004; CAMPOS, 2007; CAJUEIRO, 2008; SOUZA, 2008, CHRISTIANO, 2014).

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O desenvolvimento desta pesquisa delimita-se em identificar as competências organizacionais de uma IES específica, com percebido desempenho diferenciado em seu ambiente de atuação. E analisar, se o consenso da gerência intermediária, quanto ao potencial de geração de vantagem competitiva destas competências organizacionais, dispõe de relação com seu desempenho diferenciado no seu ambiente de atuação, como sugerem King *et al.* (2002).

O conceito de competência, muito debatido na literatura, geralmente é entendido no sentido de que um profissional é qualificado, capaz de compreender e fazer certas coisas de modo adequado e eficaz (RODOLFA, 2005), ou seja, está associado a habilidades, conhecimentos e atitudes de um indivíduo (ESPOSITO, 2015). Entretanto, vale destacar que o desenvolvimento deste trabalho explora a dimensão organizacional do conceito de competência, com base em Ruas (2003), que divide as competências organizacionais em dois tipos, de acordo com o nível de competitividade da empresa: (a) competências organizacionais seletivas (diferenciadoras), que são as “competências que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço competitivo formado por mercados regionais e/ou nacionais” (RUAS, 2003, p. 7); (b) competências organizacionais básicas, responsáveis pela sobrevivência das organizações a médio prazo, sendo elas ou não líderes do mercado ontem atuam.

Outro conceito amplamente discutido, mas que não conta com uma definição universal é o de gerente de nível intermediário (OUAKOUAKA *et al.*, 2014). Todavia, para o

desenvolvimento deste trabalho, assume-se o entendimento de Harding *et al.* (2014), que entendem que os gerentes de nível médio estão em uma posição central em hierarquias organizacionais, são responsáveis pela implementação de estratégias de gestão de alto nível, exercendo controle sobre a equipe júnior.

A diversidade de abordagens teóricas relacionadas aos demais conceitos empregados, como: vantagem competitiva, aspectos das competências, avaliação de competências e fortalecimento da posição competitiva são apresentados no Capítulo 2 deste trabalho, que direciona a adoção de conceitos aderentes aos objetivos propostos para o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica irá abordar conceitos essenciais ao desenvolvimento desta pesquisa, a saber, o conceito de competências, sua perspectiva histórica, sua dimensão organizacional e aspectos das competências organizacionais. Serão explorados, ainda, conceitos a respeito de vantagem competitiva, avaliação de competências organizacionais e a proposta de fortalecimento da posição competitiva por meio das competências organizacionais.

2.1 COMPETÊNCIA

Ao realizar estudo científico sobre a noção de competência (ISAMBERT-JAMATAI, 1997), verificou-se que, no final da Idade Média, o termo era associado ao contexto jurídico, empregado para determinar se um tribunal específico era capaz de julgar determinada questão. Posteriormente, passou a se entender por competência, de forma mais genérica, a qualidade atribuída a um indivíduo capaz de realizar determinada tarefa.

Nesse contexto, é importante observar que a obra de Frederick W. Taylor, intitulada *Principles of scientific management* (Princípios da administração científica), de 1911, já advertia para a importância de as empresas contarem com “homens eficientes”, e que a procura por estes era maior do que a oferta (TAYLOR, 2006). Nesse período, com base no taylorismo, a seleção e treinamento de trabalhadores procurava desenvolver habilidades específicas dos trabalhadores, limitando-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e atribuições do cargo. Nessa perspectiva, em que a competência estava diretamente relacionada à qualificação do trabalhador, era possível prever e descrever o conjunto de competências necessárias à realização de determinada tarefa de modo a se obter um desempenho superior no trabalho. Ou seja, no início, a compreensão de competência no contexto organizacional estava baseada na perspectiva do indivíduo.

Nos Estados Unidos, David McClelland (1973), do departamento de Psicologia e Relações Sociais da Universidade de Harvard, estruturou o conceito de competência associado à gestão de pessoas, e propôs o uso de “testes de competência” para substituir os então usuais testes de inteligência em processos de seleção de pessoas. Fischer *et al.* (2008) observam que a partir desse momento o conceito de competências foi ampliado para dar

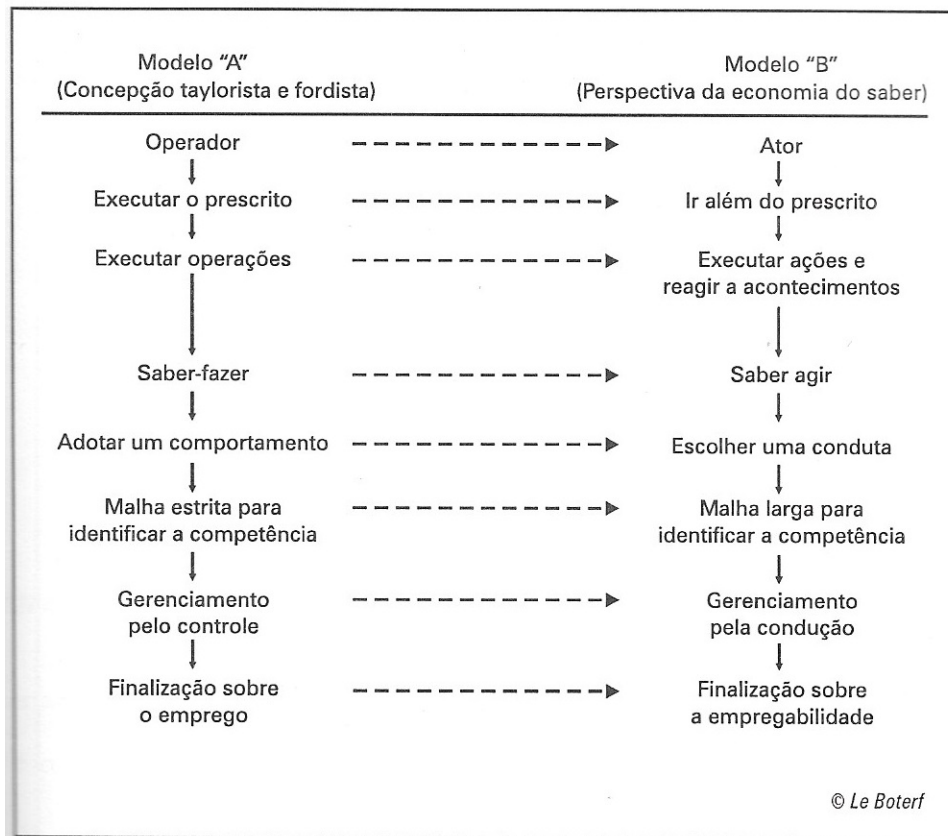
suporte aos processos de avaliação e para direcionar ações de desenvolvimento profissional. A estruturação do conceito teve também importante contribuição de Boyatzis (1982), que a partir das características das demandas de determinado cargo na organização, procurou definir ações ou comportamentos esperados.

Na França, uma pesquisa realizada, entre 1985 e 1986, em Pequenas e Médias Empresas (PME) do setor moveleiro, verificou o surgimento de um novo modelo de gestão de Recursos Humanos, então, identificado como “modelo da competência”. O que se observava, até esse momento, era a avaliação e gerenciamento dos recursos de mão de obra considerando apenas habilidades corporais. Numa tentativa de sair da crise da indústria moveleira, a partir de produtos com mais qualidade e diversificação, o que tornava o sistema de produção mais complexo, surgiu a necessidade de contar com assalariados com iniciativa, o que rompia com os procedimentos tayloristas, praticados nestas empresas até então (ZARIFIAN, 2001).

A noção de competência é apresentada em diferentes contextos, pelos mais diversos agentes, normalmente associada às noções de desempenho e eficiência, permeia “[...] diferentes esferas de atividades, como a economia, o trabalho, a educação e a formação”. Muitas vezes, surge para substituir outras noções que prevaleciam, “[...] como a dos saberes e do conhecimento na esfera educativa, ou da qualificação na esfera do trabalho” (ROPÉ; TANGUY, 1997, p. 16). Para McClelland (1973), a competência é uma característica presente no âmago do indivíduo, concernente ao desempenho diferenciado na execução de uma tarefa ou em determinada situação.

Como é possível observar, o contexto em que Taylor (2006) recorre ao termo competência é distinto do emprego dado pelos autores que se seguiram, como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Zarifian (2001), entre outros. Em vista disso, Le Boterf (2003) propõe dois “modelos” distintos para a competência. No primeiro, modelo (A), resultante das concepções taylorista e fordista, o indivíduo era considerado um operador que deveria se limitar a saber executar as operações prescritas. Já no segundo, modelo (B), o indivíduo passa a ser um agente, mais do que um simples operador, e deve saber ir além do que está prescrito. Deve ser capaz de agir, tomar iniciativas, entende-se que há mais de uma maneira de ser competente, que diferentes condutas podem ser pertinentes. Este modelo está representado no Quadro 1.

Quadro 1 - Dois "Modelos" da competência



Fonte: Le Boterf (2003, p. 91)

Neste caminho de evolução do tema, Le Boterf (2003) observa a importância de aprofundar e modificar sua própria reflexão em termos de competência, no que se refere à sua obra *“De la compétence. Essai sur un attracteur étrange”*, de 1994. E afirma que “[...] a competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação” (LE BOTERF, 2003, p. 11). Ainda segundo o autor, é importante distinguir os recursos necessários à realização da ação competente, que se dividem em “[...] conjunto incorporado à pessoa (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc.) e o conjunto de seu meio (banco de dados, redes de especialistas, redes documentares, etc.)” (LE BOTERF, 2003, p. 11-12).

Fleury e Fleury (2010) esclarecem que, no senso comum, a palavra competência está relacionada à capacidade de uma pessoa realizar algo, portanto, seu oposto implica a negação desta capacidade, que, por sua vez, está relacionado a um sentimento pejorativo. Machado (2002b, p. 141) contribui afirmando que existe um “[...] consenso tácito que se refere à semântica da palavra ‘competência’: as pessoas é que são ou não competentes [...]”, e observa que não cabe atribuir competência a objetos ou artefatos. Não obstante, Perrenoud *et al.* (2002, p. 19) já afirmavam que:

Atualmente, define-se uma competência como a aptidão para enfrentar uma família de situações análogas, mobilizando de uma forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro competências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio.

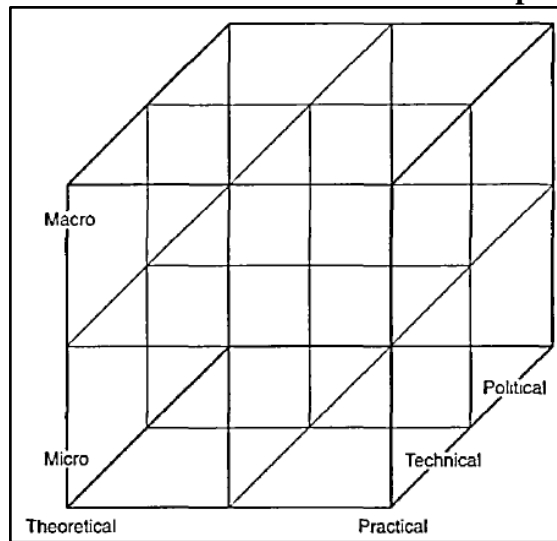
Uma definição consensual no ambiente de Recursos Humanos, segundo Parry (1996), define competência como um conjunto de conhecimentos relacionados, habilidades, e atitudes que afetam significativamente um posto de trabalho (um papel ou responsabilidade), que se correlaciona com o desempenho no trabalho, que pode ser mensurada em relação a padrões bem aceitos, podendo ser melhorada por meio de formação e desenvolvimento.

Em estudo sobre estratégias organizacionais e formação de competências, Fleury e Fleury (2010, p. 30) definem competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, com base na noção de competência que assumem:

A noção de competência aparece, assim associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2010, p. 30).

A ampla discussão a respeito de competências levou Burgoyne (1993) a propor uma imagem tridimensional, conforme Figura 1, em que buscou evidenciar as diferentes dimensões nas quais a abordagem de competências é percebida. O autor classifica as dimensões de (i) *micro* a *macro*: observando que as competências estão relacionadas desde indivíduos em seus postos de trabalho, até empresas, nações e mercados de trabalho; (ii) *teórico* a *prático*: em que se verificam conceitos teóricos como psicológicos, sociológicos e ideias econômicas que podem guiar e criticar a aplicação prática de competências tanto no ambiente micro e macro; (iii) e, as dimensões *técnicas*, mais ligadas à capacidade dos indivíduos, e *políticas*, como práticas de gestão que podem influenciar, por exemplo, o sistema de educação.

Figura 1 - Dimensões do debate sobre competências



Fonte: Burgoyne (1993, p. 7)

Ainda no intuito de contribuir para a estruturação do debate sobre competências, Burgoyne (1993) procurou identificar os diferentes interessados no tema. Cada um com seus próprios interesses:

- Psicólogos: mais interessados no ambiente micro e técnico, principalmente no que diz respeito à capacidade e ao desempenho observável do indivíduo.
- Teóricos da administração: obter do indivíduo um melhor desempenho a partir da análise funcional, visando ao atingimento das metas organizacionais.
- Diretores e gerentes de recursos humanos: obter uma forma de direcionar a estratégia da organização por meio de técnicas de recrutamento, treinamento, promoção, recompensa e planejamento de pessoas.
- Educadores: com um pensamento global, agem localmente nas pessoas com o objetivo de prover cidadãos aptos a desenvolver atividades valorizadas.
- Políticos: apoio ao movimento na expectativa de viabilizar a eficiência no trabalho, do mercado, por consequência, da economia.

Esta diversidade, apontada por Burgoyne (1993), reflete em distintos conceitos assumidos por competência. Como destacado por Strebler *et al.* (1997), existem diversas definições de competências associadas a diferentes abordagens, mas todas são baseadas em maior ou menor grau nestas duas distintas definições: (i) “competências são expressas como os comportamentos que um indivíduo deve demonstrar”; e, (ii) “competências são expressas como padrões mínimos de desempenho competente”. (STREBLER *et al.*, 1997, p. 20).

Como já observado, os estudos a respeito de competências despertaram interesse em diversas áreas, assim como em diferentes escolas, em que se destacam a americana, francesa, espanhola e latino-americana. O quadro abaixo apresenta em recorte de alguns dos conceitos sobre o termo competências aplicáveis ao contexto das organizações (DALL'AGNOL, 2004):

Quadro 2 - Definições de competências aplicáveis ao ambiente organizacional

(continua)

AUTOR	CONCEITO
Bitencourt (2001, p. 230)	“O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização)”.
Deluiz (1996, p. 19)	“A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados”.
Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para o seu alcance (<i>input</i>)”.
Fleury e Fleury (2010, p. 30)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
Le Boterf (1999, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.
Levy-Leboyer (1997, p. 39)	“A competência é a capacidade de colocar em prática, de forma integrada, atitudes, traços de personalidade e também conhecimentos adquiridos para cumprir bem uma missão designada pela empresa a um indivíduo segundo o espírito da estratégia e da cultura da instituição”.

(conclusão)

Machado (2002a, p.93)	“A noção de competências, independentemente das diversas formas que assume, deriva do postulado básico de que existe uma grande diferença entre dispor de estoques de recursos cognitivos, técnicos e relacionais e conseguir mobilizá-los, articulá-los e utilizá-los de modo operativo e eficaz na realidade prática do trabalho ou mesmo da vida social. O termo competência tem sido utilizado para identificar, classificar e nomear capacidades pessoais de operacionalização e de efetivação eficiente desses recursos diante de situações concretas”.
Parry (1996, p. 50)	“Um <i>cluster</i> de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a <i>performance</i> desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros ‘bem-aceitos’ e que pode ser melhorado através de treinamento e desenvolvimento”.
Perrenoud (2000, p.15-16)	“A noção de competência designa uma capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação”.
Ruas (2002, p. 16)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recurso de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.
Soler (1996, p. 82)	“As competências são os conhecimentos e qualidades que uma pessoa aporta em seu trabalho e que lhe permitem desempenhar essa tarefa corretamente”.
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.

Fonte: Adaptado de Dall’Agnol (2004, p. 21-22).

Nos últimos anos, a noção de competência tem sido utilizada como uma maneira de repensar as empresas, e o papel dos indivíduos que as compõem (FROEHLICH, 2006). É percebida como a forma que a empresa tem de selecionar, desenvolver, combinar e aplicar os seus recursos de forma integrada, contribuindo assim para adicionar valor para os clientes (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; FLEURY; FLEURY, 2010; HARB; ROSSETO, 2002; PAIVA *et al.*, 2004; RUAS, 2003; RUMELT, 1995).

Froehlich (2006) destaca que, de modo geral, essa noção aparece geralmente relacionada a três dimensões: (a) **estratégica**, considerada uma importante alternativa para o

desenvolvimento da competitividade, pois tem impacto direto sobre a vantagem competitiva (SELZNICK, 1972; HAMEL; PRAHALAD, 1995; LEONARD-BARTON, 1995; JAVIDAN, 1998; FLEURY; OLIVEIRA, 2001; BECKER, 2005; RUAS *et al.*, 2005); (b) **funcional ou intermediária**, quando sua abrangência está limitada a uma área ou função específica da empresa (TEECE; PISANO, 1994; SCHOEMAKER; AMIT, 1999; BECKER; RUAS, 2005); (c) **individual**, compreende a dimensão gerencial (ULRICH; LAKE, 1990; ZARIFIAN, 2001; BARBOSA *et al.*, 2002; BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2010; BITENCOURT, 2004; RUAS *et al.*, 2005).

2.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para Santos e Hexsel (2005), “Selznick (1972) foi um dos primeiros autores a abordar as competências organizacionais vistas sob o ponto de vista estratégico quando destacou a importância de a empresa desenvolver a sua competência distintiva. [...]” (SANTOS; HEXSEL, 2005). Enquanto que Froehlich (2006) considera que o conceito de competência organizacional tem sua origem na abordagem da organização como um portfólio de recursos – *Resource-Based View of the firm*. Que “[...] considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e de recursos humanos” (FROEHLICH, 2006, p. 50). Froehlich (2006) salienta ainda que os defensores dessa abordagem entendem que é esse portfólio que cria a vantagem competitiva. Em função disso, a definição de estratégias competitivas deve partir do profundo entendimento das possibilidades estratégicas baseadas nestes recursos (PENROSE, 1959; TEECE, 1980; WERNERFELT, 1984; NELSON, 1991; PETERAF, 1993; FOSS, 1997; BARNEY, 2001).

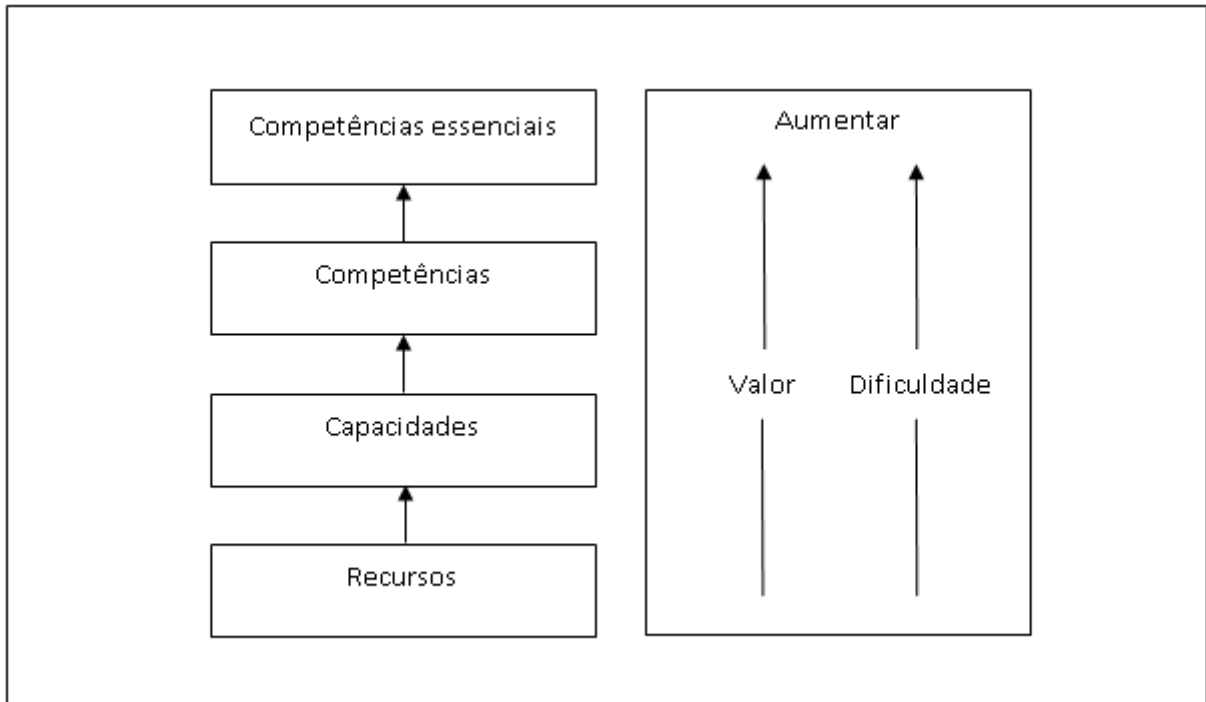
No final da década de 80, houve fundamental contribuição de Prahalad e Hamel para a evolução do conceito de competências, numa visão mais estratégica, ao descreverem as competências essenciais (*core competences*). Prahalad e Hamel (1990) sugerem que a competitividade de uma organização está relacionada à capacidade de inter-relacionar de forma dinâmica as competências organizacionais e a estratégia competitiva. E observam também a distinção entre competências essenciais e competências organizacionais, pois as essenciais teriam que atender a três critérios: (i) oferecer reais benefícios aos seus consumidores; (ii) ser difíceis de imitar; (iii) dar acesso a diferentes mercados. Ao definir a estratégia competitiva, a organização identifica competências essenciais do negócio e

competências necessárias a cada função, que seriam as organizacionais, distribuídas em diversas áreas.

Javidan (1998) observa que Prahalad e Hamel contribuíram de forma significativa para a compreensão do tema competências, todavia entende que estes deixaram duas questões que necessitam de mais estudo e desenvolvimento. A primeira refere-se à definição de competências, competências essenciais e capacidades, pois o trabalho destes autores trata estes termos como sinônimos, o que teria gerado certa confusão quanto à relação entre competências e capacidades. Além de definirem que estes termos são uma combinação de habilidades e tecnologias de produção. Javidan (1998) critica esta definição por entender que ela é muito restrita, já que só considera um aspecto da cadeia de valor da empresa, sobretudo da fabricação, ignorando outras possibilidades em outros valores. A segunda refere-se a como as corporações identificam suas competências essenciais e quais são suas implicações. Aqui a crítica aponta para a falta de uma definição de um processo organizacional para identificação das competências essenciais e capacidades e a forma de exploração destas. O autor complementa afirmando que há muita conversa sobre a importância de entender as competências organizacionais, mas pouca informação de como a empresa deve agir para explorar as oportunidades identificadas.

Como ponto de partida para a criação de um entendimento universal a respeito dos conceitos de competência essencial, capacidade e recursos organizacionais, Javidan (1998) propõe a hierarquia apresentada na Figura 2, em que os elementos são apresentados em ordem ascendente de valor e dificuldade de concretização: recursos, que são as entradas na cadeia de valor da organização, podem ser tangíveis e físicos como a planta e equipamentos, ou intangíveis como a marca; capacidades, trata-se da capacidade da organização explorar os seus recursos, e consiste em uma série de processos e rotinas que gerenciam a interação entre os recursos; competências, caracterizadas pela integração funcional e coordenação das competências; e, competências essenciais, que é o resultado da interação de diferentes competências, são habilidades e conhecimentos compartilhados entre as unidades de negócio e resultam da integração e harmonização das competências.

Figura 2 - Hierarquia de competências



Fonte: Adaptado de JAVIDAN (1998, p. 62).

Outros autores preferem utilizar a expressão “competência organizacional” (FLEURY; FLEURY, 2010; BECKER; RUAS, 2005), pois consideram que o conceito de competência essencial está mais apropriado às empresas que criam e lideram um espaço de competição, o que não parece adequado no mercado empresarial brasileiro. Cabe ressaltar que as organizações brasileiras canalizam os seus esforços para sobreviver em um cenário que, muitas vezes, difere da competição mundial. Nesse sentido, Ruas *et al.* (2005) consideram que o conceito competência essencial diferenciadora está voltado para a liderança de mercado, e este deve ser substituído por competência organizacional, seja a empresa líder ou não do mercado em que atua. Sugerem ainda que esta mudança de abordagem destaca as competências que sustentam a atuação da empresa, passíveis de desenvolvimento, de modo a se tornarem competências diferenciais junto a clientes e concorrentes.

Ruas (2001) destaca que a expressão “competência” recebeu diferentes conceitos e dimensões resultantes da ampla apropriação do termo no mundo empresarial e acadêmico. Quanto às dimensões organizacionais, o autor classifica as competências em, (i) organizacional: com base na noção de “competências essenciais”, desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990); (ii) funcional/coletiva: abrange grupos de pessoas, caracterizada pelas competências necessárias ao desenvolvimento das áreas vitais da empresa; e, (iii) individual:

relacionadas ao indivíduo. O Quadro 3 sintetiza as noções de competência e sua abrangência assumidas como referência para o desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 3 - Dimensões organizacionais da competência

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais/Organizacionais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais/coletivas	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Adaptado de Ruas (2001, p. 248).

Muito próximo ao entendimento de Ruas (2001), quanto às dimensões organizacionais das competências, Oderich (2005) afirma que:

As competências estão em diferentes níveis organizacionais; há os níveis estratégico (dimensão corporativa), funcional (dimensão das áreas ou grupos da empresa) e gerencial (dimensão da atividade gerencial). A partir das competências essenciais, que estão no nível estratégico, diretamente ligadas a missão e a visão da empresa e são coletivas, desenvolvem-se as competências funcionais, também coletivas e relacionadas à missão específica da área funcional. Decorrentes destas, no nível gerencial temos as competências gerenciais, individuais e relacionadas ao desempenho da gerência. (ODERICH, 2005, p. 96).

Enquanto que, para Gramigna (2007), uma empresa deve desenvolver quatro tipos de competências organizacionais, conforme descritas abaixo:

- Diferenciais (ou distintivas): compreendem as competências que são percebidas pelos clientes e que possibilitam distinguir uma empresa de outras.
- Essenciais: são as competências compreendidas como a base dos processos internos e que conferem a qualidade dos produtos e serviços. Também

compreendem aspectos da cultura, do clima de trabalho e o exercício da gestão. Quando não são percebidas pelo cliente interno ou externo, este fato se reflete na qualidade percebida pelo mercado.

- Básicas (ou genéricas): são as competências que todos os profissionais devem ter para constituir o quadro de colaboradores de uma empresa.
- Terceirizáveis: são as que não dispõem de ligação com o negócio da empresa, podendo ser desenvolvida por parceiros.

Conforme a autora, as três últimas competências são compreendidas como competências de suporte, enquanto que a primeira é entendida como competência estratégica.

Diante das diferentes concepções e entendimentos, quanto ao conceito de competências organizacionais, este estudo adotou como referência a definição de Ruas (2003), em que o autor divide as competências organizacionais em dois tipos, de acordo com o nível de competitividade da empresa: (a) competências organizacionais seletivas (diferenciadoras), que são as “competências que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço competitivo formado por mercados regionais e/ou nacionais” (RUAS, 2003, p. 7); (b) competências organizacionais básicas, responsáveis pela sobrevivência das organizações a médio prazo, sendo elas ou não líderes do mercado ontem atuam.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O conceito de vantagem competitiva assumiu um papel central nas discussões sobre estratégia de negócios nos últimos anos. Todavia, existe carência de uma definição mais precisa. Na literatura, o termo “vantagem competitiva” normalmente está ligado à criação de valor, porém não há consenso sobre valor para quem e quando (RUMELT, 2003).

A literatura e a prática da administração foram profundamente marcadas pelo trabalho de Michael E. Porter, a partir de seu livro *Competitive Strategy*, publicado em 1980. Segundo Porter (1989b), a busca pela vantagem competitiva passa pela definição de uma estratégia:

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. (PORTER, 1989b, p. 1).

Para Porter (1989b), a estratégia competitiva deve ser fundamentada no conhecimento profundo das regras da concorrência, pois estas determinam a atratividade da indústria. Em qualquer que seja o cenário de atuação que a indústria se encontre, existem

cinco forças competitivas que a concorrência está submetida: “a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes”. (PORTER, 1989b, p. 3).

Ainda segundo Porter (1989a), havendo a compreensão das regras da concorrência, é necessário determinar o posicionamento da empresa dentro da indústria, o que irá determinar sua rentabilidade. O autor observa que os pontos fortes e fracos em comparação aos concorrentes podem ser diversos, no entanto, existem dois tipos básicos que uma empresa pode dispor, o baixo custo ou a diferenciação. O menor custo é resultado da capacidade de projetar, produzir e comercializar um produto de forma mais eficiente que seus competidores. Já a diferenciação é sustentada pela capacidade de produzir um produto diferenciado, que proporcione ao consumidor um valor excepcional, em função da qualidade entregue, características distintas ou serviços agregados. Sendo que ambas proporcionam produtividade superior à dos concorrentes.

Com entendimento distinto de Porter (1989a), Barney (1991) defende que uma firma pode considerar que detém vantagem competitiva quando consegue implementar uma estratégia de criação de valor de forma não simultânea a um concorrente ou potencial concorrente. Barney (1991) afirma ainda que a firma pode considerar que detém vantagem competitiva sustentada quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é implementada de forma simultânea por um concorrente, ou concorrente potencial, além disso, estas outras empresas devem ser incapazes de replicar os benefícios dessa estratégia.

Para Barney e Hesterly (2007), de maneira geral, a vantagem competitiva pode ser entendida como a capacidade que uma empresa conta de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. Por conseguinte, este valor econômico representa a diferença entre o valor percebido por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa, e o custo total destes produtos ou serviços. Sendo assim, a dimensão da vantagem competitiva de uma empresa é dada pela diferença entre o valor econômico que esta consegue obter, e o valor econômico que seus concorrentes conseguem obter.

Para Barney (2007), não basta analisar o ambiente externo no qual a organização está inserida, pois, por mais rigorosa que seja esta análise, ela verifica apenas metade da história. E justifica para que se tenha o “[...] entendimento completo das fontes de vantagem competitiva também exige a análise das forças e fraquezas internas de uma empresa” (BARNEY, 2007, p. 102). Nesse contexto, aponta para a importância de considerar quatro questões importantes sobre seus recursos e aptidões:

- 1) A questão de valor: que deve avaliar se “[...] os recursos e as capacidades da empresa agregam valor, permitindo que ela explore oportunidades e/ou neutralize ameaças” (BARNEY, 2007, p. 102). Esta avaliação permite associar a análise de recursos e capacidades internas com a análise ambiental de oportunidades e ameaças. Sendo assim, com base nos modelos desenvolvidos por Porter e associados, é possível explorar melhor os recursos controlados pela empresa.
- 2) A questão de raridade: é fundamental saber o valor dos recursos, se este recurso ou aptidão está disponível a diversas empresas concorrentes, este recurso dificilmente será fonte de vantagem competitiva. Sendo assim, deter recursos e capacidades raros entre empresas concorrentes pode proporcionar uma vantagem competitiva mesmo que temporária.
- 3) A questão da imitabilidade: contar com recursos e capacidades valiosos e raros pode oferecer à empresa uma vantagem competitiva temporária; no entanto, se houver dificuldade para que os concorrentes imitem tal recurso ou capacidade, pode gerar, para empresa que os detém, uma fonte de vantagem competitiva sustentada. Esta imitação por parte dos concorrentes pode ser resultado de obtenção do mesmo tipo de recurso, ou ainda por recurso substituto, que ofereça a mesma vantagem competitiva sem custar mais caro.
- 4) A questão da organização: para que a empresa possa explorar adequadamente o potencial do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e habilidades, é fundamental que ela esteja adequadamente organizada. Nessa organização, incluem-se elementos como:

[...] a estrutura hierárquica formal, seus sistemas de controle gerencial explícito e suas políticas de remuneração. Esses componentes são chamados de recursos complementares porque têm capacidade limitada de gerar vantagem competitiva isoladamente. Porém, combinados com outros recursos e capacidades, podem permitir que uma empresa se dê conta de toda sua vantagem competitiva. (BARNEY, 2007, p. 104).

Consoante a este entendimento de Barney (2007), que considera fundamental a análise das forças e fraquezas internas da organização, em 1959, no livro *Theory of the Growth of the Firm*, Edith Penrose abordava a VBR, sugerindo que o grau de controle dos recursos implica diferenças significativas nos níveis de *performance* das empresas (PENROSE, 1959). Mas foi nas últimas décadas que a VBR ganhou força para se tornar uma das perspectivas contemporâneas dominantes no que diz respeito à pesquisa de conteúdo estratégico,

particularmente pela combinação de rigor analítico e pela relevância na prática administrativa de forma mais eficiente e eficaz (OMAKI, 2005).

A VBR distingue-se pela estratégia ligada aos recursos e competências internas da firma, nesse contexto, a empresa é um leque de recursos e capacidades. Estes recursos e capacidades são os atributos que possibilitam à empresa criar e implementar estratégias, ou seja, são todos os recursos utilizados para desenvolver, produzir e entregar produtos ou serviços aos seus consumidores (WERNERFELT, 1984; DIERICKH; COOL, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; BARNEY, 1995, 2001; HERZOG, 2001).

Conforme Barney (1995), os recursos são categorizados em financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Enquanto que Grant (1991) sugere seis categorias de recursos, divididos em recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Anteriormente, Penrose (1959) já entendia que o crescimento das firmas, influenciado pelas oportunidades externas e internas, era decorrente do seu conjunto de recursos, divididos em três categorias principais, sendo eles: os recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais.

Fleury e Fleury (2010), ao realizarem uma avaliação da relação dinâmica entre as estratégias e as competências, criticam a abordagem proposta por Michael Porter em 1980, principalmente no que diz respeito à natureza estritamente estática do modelo proposto. Complementam esta afirmativa, recorrendo a D'Aveni (1995) e Day e Reibstein (1997) que argumentavam que a “[...] estratégia é crescente, dinâmica e complexa”, e que “[...] não é mais possível esperar pelo competidor para agir ou reagir”. Também em oposição às ideias apresentadas por Porter (1989a), Ghemawat (2000) e Besanko *et al.*, (2006) destacam que os recursos e as competências organizacionais, que se caracterizam por uma série de atividades que a empresa desempenha melhor do que seus concorrentes, são as bases da vantagem competitiva.

A VBR teve importante contribuição de Prahalad e Hamel (1990), ao introduzirem o conceito de competências essenciais (*core competence*) e defender que a competitividade da organização passa pela capacidade de inter-relacionar de forma dinâmica as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Também definem competência como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Para Fleury e Fleury (2010) esta é uma abordagem primordialmente “de dentro para fora”, e observam que nesse contexto:

[...] as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia

gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia. (FLEURY; FLEURY, 2010, p. 32-33).

Para tanto, alinhado ao que sugere a VBR, este trabalho assume a importância das competências organizacionais como fontes de geração de vantagem competitiva.

2.4 GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

Ao analisar a geração de vantagem competitiva por meio de competências organizacionais, King *et al.* (2002) chamam especial atenção para o papel essencial do gerente de nível intermediário, e observam que este muitas vezes é desvalorizado. Também recorrem a Burgelman (1983b), Wooldridge e Floyd (1990) e Guth e McMillan (1986) para assinalar que “a participação destes gerentes na formulação de estratégias está associada ao melhor desempenho da empresa” (KING *et al.*, 2002, p. 40), é fundamental contar com seu comprometimento para implementação de estratégias bem-sucedidas. O envolvimento destes gerentes e a atribuição de responsabilidades no processo de formulação de estratégias é um incentivo para que promovam a implementação bem-sucedida de uma estratégia (GUGGENBERGER; ROHLFING-BASTIAN, 2016). Além do que, a posição organizacional destes gerentes é essencial para a geração de ideias e ações empresariais (MUSTAFA *et al.*, 2016).

Conforme Floyd e Wooldridge (1997, p. 466), “gerentes médios exercem um papel de coordenação em que eles exercem a mediação, negociação e interpretação das conexões entre os níveis institucionais (estratégico) e técnico (operacional) da organização”, participando ativamente de todos os níveis organizacionais. Nessa posição intermediária, os gestores articulam a informação e intervêm no processo decisório, respaldados pelo contato permanente com as estratégias e o conhecimento das especificidades e particularidades das atividades necessárias à gestão dos objetivos das organizações (independente de segmento de atuação, ramo de atividade ou porte). Para Harding *et al.* (2014), gerentes de nível médio estão em uma posição central em hierarquias organizacionais, são responsáveis pela implementação de estratégias de gestão de alto nível e exercem controle sobre a equipe júnior.

Não há uma definição universal quanto ao conceito de gerente de nível intermediário (OUAKOUAKA *et al.*, 2014), no entanto, estes podem ser descritos como elos entre a alta gerência e o nível operacional da organização. Estes conferem vantagem para a estratégia das empresas e para implementação de competências pois:

[...] transitam no meio operacional, na alta gerência e entre eles próprios, portanto, têm uma grande probabilidade de conhecer as demandas de todos os níveis organizacionais, de identificar a concepção que um nível tem em relação ao outro e, conseqüentemente, de identificar qual a melhor estratégia a ser adotada, bem como a melhor forma de ser implementada em cada nível organizacional. (Franzon *et al.*, 2012, p. 129).

É importante ressaltar que gerentes de nível médio desempenham um papel central na gestão estratégica, pois muitas vezes são responsáveis por implementar a estratégia e por informar a alta administração sobre o desempenho operacional (BURGELMAN, 1983a; NONAKA, 1988; MANGALISO, 1995). Apesar da diversidade de denominações acerca de gerência intermediária, existe significativa similaridade quanto às nomenclaturas adotadas e seus significados, uma vez que, conforme Blomquist e Müller (2006), gerentes de nível médio desempenham um papel crucial no pensamento estratégico e execução operacional na organização, visto que são os responsáveis por transformar a estratégia em operações de curto prazo. Do mesmo modo, na visão de Mintzberg (1995) e Janczak (1999), gerentes de nível médio estão cientes da competição, dos problemas com fornecedores e da satisfação do cliente, assim como de outras questões ambientais que possam ajudar a desenvolver a tomada de decisão estratégica.

Floyd e Wooldridge (1992) definiram quatro papéis acerca das atividades dos gerentes médios na formulação e implementação da estratégia: Defensor, Sintetizador, Facilitador e Implementador, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Papéis do *middle manager* (gerente de nível médio) e o processo de gestão *middle-up-down*

PAPÉIS DO MIDDLE MANAGER	GESTÃO MIDDLE-UP-DOWN
Defensor	Guiar e promover, defender e apresentar alternativas à alta direção
Sintetizador	Categorizar ideias e defendê-las junto à alta direção, combinar, aplicar e sintetizar a informação
Facilitador	Promover a adaptação e proteger as atividades, compartilhar informações, direcionar a adaptação, facilitar a aprendizagem
Implementador	Implementar, revisar e ajustar, motivar e inspirar como uma equipe

Fonte: LAVARDA; MACHADO (2010, p. 8).

Conforme Floyd e Wooldridge (1992), os gerentes, que atuam levando informações da equipe operacional para os gestores do topo, envolvem-se mais intensamente no processo de formação da estratégia. O oposto ocorre quando os gerentes operam de cima para baixo, assim sendo, eles participam mais como implementadores de uma estratégia deliberada.

Portanto, os gerentes de nível intermediário são fundamentais na identificação e implementação de competências, já que detêm uma percepção mais aguçada das competências que gerentes de alto escalão. É também a gerência intermediária que dispõe dos relacionamentos necessários para fortalecer a promoção das competências. Sendo assim, “participam, portanto, como catalisadores vitais no processo de identificação, desenvolvimento e implementação de competências” (KING *et al.*, 2002, p. 40). Todavia, King *et al.* (2002) alertam que em função do número e dispersão de gerentes de nível intermediário, a tarefa de mapear suas percepções não é tão simples. Questões operacionais praticamente inviabilizam reuniões periódicas com todos os gerentes de nível intermediário da empresa.

A análise das percepções dos gerentes de nível intermediário permite que a alta gerência compreenda melhor os pontos fortes das competências existentes na empresa, além de identificar áreas em que é necessário fortalecer ou desenvolver certas competências. Entender esta dinâmica é apenas o início do processo que objetiva desenvolver novas competências que “contribuam para criar e manter uma vantagem competitiva sustentável” (KING *et al.*, 2002, p. 40).

2.5 ASPECTOS DA COMPETÊNCIA

No âmbito das competências organizacionais, King *et al.* (2002) propõem quatro aspectos de modo a auxiliar na atribuição de valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva. A partir da análise desses aspectos, classificados em caráter tácito, robustez, fixação e consenso, é possível que gerentes tenham a visão adequada da força das competências que a empresa conta, permitindo ainda identificar vulnerabilidades dessas competências.

2.5.1 Caráter tácito

Para King *et al.* (2002), o caráter tácito da competência organizacional está relacionado à capacidade de imitação da competência. O que significa dizer que quanto mais resistente à codificação e à divulgação uma competência for, maior o seu grau tácito, por consequência, maior é seu valor para empresa. Sua classificação é feita em uma escala que vai do tácito ao explícito. As competências explícitas podem ser facilmente reproduzidas, uma

vez que podem ser divididas em partes e descritas por meio de códigos ou grupos de regras. As tácitas, no entanto, são provenientes de conhecimentos mais intuitivos, portanto, não são passíveis de ser totalmente descritas.

A geração de vantagem competitiva com base em competências tácitas ocorre em função de sua especificidade em relação ao contexto torná-las difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Por outro lado, as explícitas, como podem facilmente ser reproduzidas pelos concorrentes em outros ambientes, representam muito pouca ou nenhuma vantagem competitiva (KING *et al.*, 2002). Nesse sentido, ao avaliar as questões centrais da VBR, Silva e Oliveira (2005) consideram que os recursos, que conferem às empresas alguma vantagem competitiva, não devem ser facilmente identificados pelo ambiente competitivo, caso sejam identificados, devem ser difíceis, ou impossíveis de serem reproduzidos pelos competidores. Ainda nesse viés, Grant (1991) entende que os recursos ou capacidades de uma empresa podem sustentar a sua vantagem competitiva desde que sejam duráveis, pouco transparentes, difíceis de serem transferidas ou mesmo intransferíveis para outras empresas.

A relevância de a empresa contar com recursos únicos, incluídos nesse aspecto, as competências organizacionais, de difícil imitação, que lhe confirmam vantagem competitiva, é corroborada pelo entendimento de Wright *et al.* (2000) que afirmam que mesmo que as oportunidades e ameaças ambientais sejam relevantes, os recursos únicos da empresa são variáveis-chave que viabilizam o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva estratégica. Observada a relevância da existência desses recursos, cabe constatar que Barney e Hesterly (1997) ressaltam que existem três razões principais para que determinados recursos sejam de difícil imitação ou substituição, a saber: a história única da empresa, a ambiguidade causal e a complexidade social de alguns recursos.

2.5.2 Robustez

A robustez de uma competência está associada à capacidade que ela tem de resistir às mudanças no ambiente. Competências que não dependem de fatores do ambiente externo são menos suscetíveis à perda de valor, portanto, são mais robustas. A avaliação desse aspecto é classificada numa escala que vai de robusta a vulnerável. A tendência é de que competências vulneráveis sofram desvalorização em situações que fujam do controle da organização, como no caso de mudanças tecnológicas, econômicas e políticas. Uma competência robusta tem

mais valor, visto que essa característica lhe confere durabilidade. Esse tipo de competência contribui para tornar sustentável a vantagem competitiva da empresa (KING *et al.*, 2002).

No ambiente empresarial a assimilação das mudanças no ambiente é determinante para o desenvolvimento da estratégia organizacional (MINTZBERG *et al.*, 2000). Nesse contexto, Hamel e Prahalad (1995) observam que a sobrevivência das organizações passa pela gestão das mudanças à luz das suas competências. Para Beer e Nohria (2002), a maior parte das organizações, mesmo as mais tradicionais, já aceitou a ideia de que as mudanças são inevitáveis, como “questão de vida ou morte”. Essas percepções a respeito das influências das mudanças no ambiente empresarial e a relevância das competências nesse contexto, corroboram para a importância da robustez das competências.

2.5.3 Fixação

A fixação de uma competência está relacionada à mobilidade, caracterizada pela possibilidade que ela tem de ser transferida para outra empresa. Esta mobilidade de uma competência pode ser classificada numa escala que vai de fixo a móvel (KING *et al.*, 2002). A capacidade de fixar uma competência é determinada pela sua localização na organização. Para Leonard-Barton (1992), as competências podem estar vinculadas aos conhecimentos e habilidades dos funcionários-chave, incorporados nos sistemas físicos, por exemplo, bancos de dados, equipamentos e *softwares*, ou nos sistemas gerenciais, que podem ser programas de incentivo ou premiação, ou ainda à missão, à cultura ou aos valores que são promotores de certos tipos de conhecimento. No mesmo sentido que Silva e Oliveira (2005) consideram relevante a impossibilidade de concorrentes reproduzirem os recursos que conferem às empresas alguma vantagem competitiva, referem que a mobilidade imperfeita também deve ser característica desses recursos, assim, não apresentam o mesmo valor para as demais organizações do ambiente competitivo.

As competências mais sensíveis à mobilidade são as ligadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários, devido à facilidade com que estes podem se mover para outras empresas. As competências relacionadas a estes funcionários podem simplesmente desaparecer caso estes saiam da empresa. Já as competências mais fixas estão relacionadas à missão, à cultura ou aos valores, visto que estas são características intrínsecas e permeiam toda a empresa (KING *et al.*, 2002). Esta maior fixação das competências relacionadas à cultura da organização, descrita por King *et al.* (2002), vai ao encontro da dependência de percurso (*path dependence*) que, segundo Birchall e Tovstiga (2005), é caracterizada pelo

desenvolvimento de certos recursos com base no caminho que uma empresa trilha no decorrer de sua história. Nessa perspectiva, uma série de eventos única pode levar uma empresa a desenvolver certos recursos que hoje são mais difíceis ou caros de serem desenvolvidos.

Drejer (2000) desenvolveu um *framework* que descreve o processo de evolução das competências organizacionais. Para isso, parte da definição que competências são constituídas de quatro elementos e suas relações:

- **Tecnologia:** compreende a parte visível da competência, como as ferramentas que as pessoas utilizam nas suas atividades. O autor descreve a tecnologia como um sistema físico ou ferramentas (maquinaria, ferramentas, equipamentos).

- **Pessoas:** é a parte mais indubitável da competência, pois se nenhum indivíduo usar as tecnologias, então, nada acontecerá. Sendo assim, as pessoas são o foco de desenvolvimento das competências.

- **Estrutura e processos:** consiste nos sistemas administrativos formais e informais que funcionam a partir das pessoas. A exemplo do planejamento e controle de sistemas, sistemas de pagamento, comunicação, hierarquia de responsabilidades e tarefas, e outras manifestações da organização que influenciarão as pessoas e as suas ações.

- **Cultura:** representa a organização informal da empresa que influencia as pessoas a compartilhar valores e normas que guiam suas atividades.

Assim, pode-se afirmar que inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos, servem de base de sustentação das competências da organização. Numa avaliação de capacidade de fixação das competências, Santos (2013) considera que as competências localizadas em sistemas gerenciais ou na cultura organizacional são muito mais difíceis de ser copiadas do que as que estão localizadas nos funcionários ou estruturas físicas.

2.5.4 Consenso

O consenso é caracterizado por um grupo com entendimento compartilhado e percepções em comum. É possível quando gerentes têm a mesma opinião sobre a vantagem competitiva da sua empresa, quanto ao conhecimento e às qualificações relevantes. O consenso pode ser medido e classificado numa escala que vai de unanimidade total a um desentendimento total. É importante que este consenso permeie não apenas a alta gestão, mas também a gestão intermediária, que, por sua vez, devem transmitir esse consenso às gerências inferiores. A concordância de todos os níveis quanto a fontes de vantagem competitiva corrobora para a concentração de forças da organização e aumenta a probabilidade de

implementações bem-sucedidas (KING *et al.*, 2002). Bourgeois (1980) defende que a concordância de gerentes de nível intermediário, quanto às competências necessárias, contribui para que estes transmitam de forma correta a interpretação operacional das visões e estratégias, em consenso, aos gerentes inferiores e seus funcionários.

Hamel e Prahalad (1995) também consideram que o consenso da empresa com relação às competências essenciais é determinante para a adequada gestão destas competências. Observam que, apesar da maioria dos gerentes ter alguma noção do que a empresa faz melhor, existe dificuldade em relacionar um conjunto de habilidades e a competitividade de produtos finais e serviços. Portanto, tornando necessário identificar as competências e garantir que os gerentes da empresa compartilhem de uma mesma visão sobre quais são as competências essenciais da organização.

2.6 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A partir do processo de avaliação organizacional proposto por Duncan *et al.* (1998), e na experiência adquirida em sua própria pesquisa, King *et al.* (2002) desenvolveram a estrutura de um processo que pode ser utilizado pelas organizações “para compreender as percepções dos gerentes de nível intermediário em relação às competências e seus principais aspectos” (KING *et al.*, 2002, p. 43). Esse processo consiste nas três etapas a seguir:

- 1) Identificar as competências: nesta etapa devem ser entrevistados todos os membros da alta gerência e de seis a 15 gerentes de nível intermediário, a pesquisa deve ser objetiva e garantir o anonimato, de modo que proporcione aos entrevistados maior tranquilidade e confiabilidade quanto às respostas. O objetivo da entrevista é gerar uma lista de competências, que os entrevistados consideram que conferem vantagem competitiva à empresa ou a seus concorrentes.
- 2) Avaliar as competências: com base nas competências identificadas no passo anterior, é gerado um questionário que deve ser respondido de forma anônima, preferencialmente por toda a alta e média gerência. Nesse questionário, os respondentes deverão avaliar o quanto cada competência encontra-se em vantagem ou em desvantagem competitiva na empresa. A partir dos resultados, é calculada a média, que representa o nível de vantagem competitiva conferido

à competência; assim como a variância demonstrará o grau de consenso entre os grupos.

- 3) Formular conclusões e registrar resultados: consiste na interpretação dos dados, identificação das áreas críticas e obtenção de conclusões. Aqui serão classificadas como competências **essenciais** aquelas que obtiverem classificação alta quanto à vantagem competitiva e **inadequadas** aquelas que obtiverem classificação baixa quanto à vantagem competitiva; assim como as que forem identificado baixo nível de concordância entre média e alta gerências. Competências que obtiverem uma classificação alta, mas apresentarem pontuação baixa em algum aspecto deverão ser analisadas com maior profundidade. Deve ser entregue a cada entrevistado um relatório que contenha de forma resumida as características das competências essenciais para a vantagem competitiva. Aos gerentes entrevistados deve ser permitido expressar suas opiniões a respeito do relatório. Por fim, este relatório deve servir de referência para debates que devem melhorar a percepção e o consenso, quanto às competências mais relevantes para a organização.

Tento em vista que o método proposto para avaliação das competências, descrito no item 2, acima, recomenda a utilização da média, e a escala Likert empregada, para verificar o entendimento da gerência intermediária, utiliza uma escala de 5 pontos, distribuídos de 1 a 5, em que 1 representa “discordo totalmente”; 2 corresponde a “discordo parcialmente”; 3 corresponde a “não concordo, nem discordo”; 4 corresponde a “concordo parcialmente”; e, 5 equivale a “concordo totalmente”, considerou-se importante verificar também a moda. O intuito dessa verificação é tornar claro o entendimento da maior parte da gerência intermediária no gráfico de dispersão. Desse modo, será possível reafirmar o significado atribuído à média caso a moda detenha valor próximo ao da média, ou ainda, abrir margem para questionamentos, caso a moda apresente valor oposto ao da média.

2.7 FORTALECER A POSIÇÃO COMPETITIVA

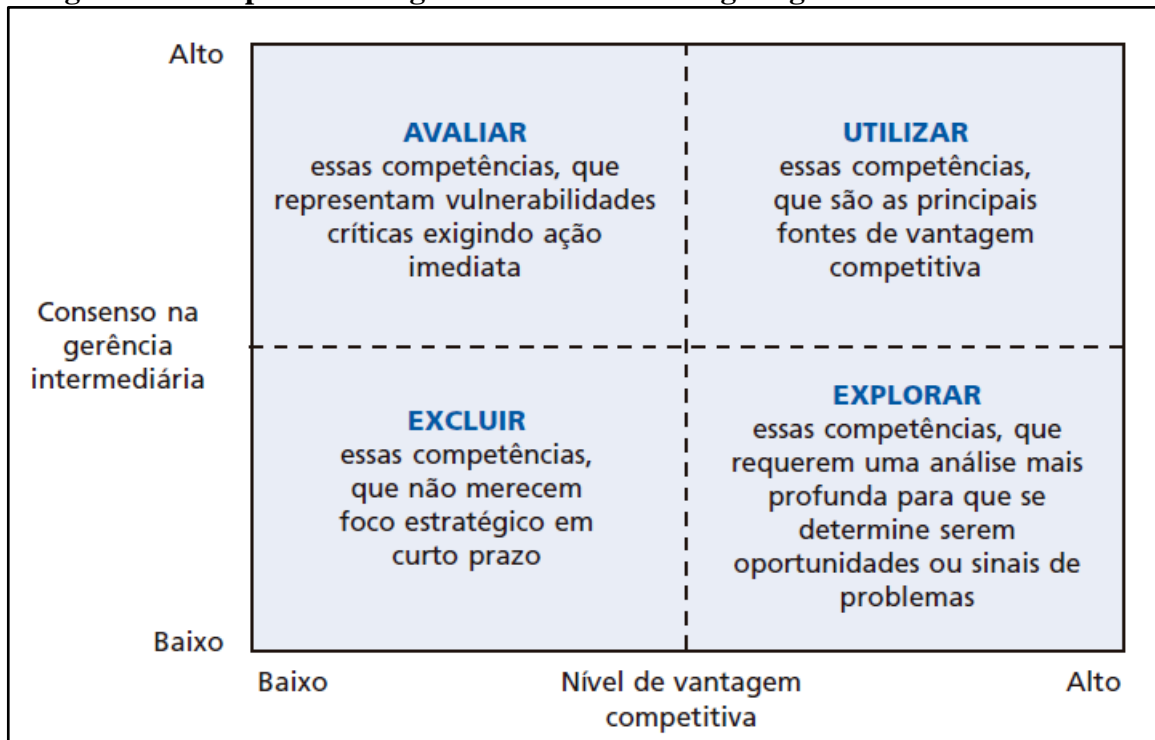
A avaliação de competências organizacionais fornece à alta gestão da empresa informações importantes sobre o consenso da gerência intermediária em relação às competências da organização. No entanto, é importante observar que as competências organizacionais, que geram vantagem competitiva hoje, podem não ser capazes disso no

futuro. Sendo assim, é fundamental avaliar as competências e a percepção acerca delas, com base nos resultados da pesquisa com a gerência intermediária. Para tal, King *et al.* (2002) desenvolveram um método que auxilia as empresas a obter vantagem estratégica a partir de comparações de consenso e vantagem competitiva, e definem que, quando houver:

- 1) **Alto consenso, vantagem competitiva: Utilizar.** Pois essas competências representam valiosas fontes para o sucesso competitivo, são merecedoras de investimento, delas deve-se tirar o máximo de proveito. Não obstante, devem ser monitoradas quanto à sua robustez e vulnerabilidade em relação ao mercado.
- 2) **Alto consenso, desvantagem competitiva: Avaliar.** Requer atenção pois se trata de uma vulnerabilidade que pode vir a ser explorada por algum concorrente. O risco associado e o motivo de sua existência devem ser avaliados imediatamente.
- 3) **Baixo consenso, vantagem competitiva: Explorar.** Pode representar oportunidades que devem ser exploradas, ou sinais de problema que devem ser mitigados. Deve ser pesquisada a fonte do desacordo, verificar se existe um padrão, se representa um grupo, nesse caso, se é um grupo líder ou retardatário no reconhecimento do real valor dessas competências.
- 4) **Baixo consenso, desvantagem competitiva: Excluir.** São competências que não têm relevância a curto prazo, portanto, não merecem atenção neste momento. Entretanto, requer que os gerentes estejam atentos às mudanças ambientais que podem aumentar a relevância dessas competências.

A Figura 3 resume e auxilia a compreensão do método proposto. Que tem por objetivo final “[...] identificar, desenvolver e transmitir as competências que promovem o avanço da posição competitiva da empresa” (KING *et al.*, 2002, p. 47). As evidências da pesquisa de King *et al.* (2002) revelam que um desempenho superior está associado ao consenso entre gerentes de nível intermediário. Ademais, alerta para a importância de desenvolver algumas competências ideais, que detenham alta pontuação em todos os aspectos. Assim como para a importância de discussões frequentes para monitorar e fortalecer o consenso a respeito das competências.

Figura 3 - Competências organizacionais e abordagens gerenciais recomendadas



Fonte: King *et al.* (2002, p. 46).

Por fim, explorados os conceitos acerca de competências, competências organizacionais, vantagem competitiva, gerência intermediária, aspectos relacionados às competências, um modelo de avaliação de competências organizacionais e recomendações de modo que estas possam fortalecer a vantagem competitiva das organizações, percebe-se a estreita relação entre estes temas e a relevância destes para o sucesso das organizações em seus ambientes de competição. Conceitos, estes, que serão a base para o desenvolvimento das demais etapas deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentados os conceitos e teorias relacionados aos assuntos atinentes aos temas essenciais deste trabalho, serão expostos neste capítulo os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa. São apresentados, portanto, o método de pesquisa empregado, a abordagem da pesquisa, o contexto da pesquisa, assim como as estratégias e técnicas para a coleta de dados e a técnica para análise destes.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para atender à demanda deste estudo, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, cujo procedimento metodológico empregado é o estudo de caso. A pesquisa descritiva tem como objetivo fundamental a descrição das características de uma dada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2014). Para Malhotra (2011), trata-se de uma pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de um objeto ou fenômeno. Também nesse sentido, Barros e Lehfeld (2007) entendem que a pesquisa descritiva identifica o fato, o caracteriza, e procura mostrar como ele é, de modo a conhecer o objeto de estudo de forma profunda.

Já o estudo de caso único fundamenta-se na necessidade deste estudo em pesquisar e avaliar em profundidade o tema em questão, conforme descrito por Vergara (2000, p. 49), “estudo de caso é o estudo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. Martins (2006, p. 11) ressalta que “como estratégia de pesquisa, um estudo de caso, independentemente de qualquer tipologia, orientará a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos”. Creswell (2014) define estudo de caso como:

[...] uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhada em profundidade envolvendo múltiplas fontes de informação (p. ex., observações, entrevistas, material audiovisual e documentos e relatórios) e relata uma descrição do caso e temas do caso. A unidade de análise no estudo de caso pode ser múltiplos casos (um estudo plurilocal) ou um único caso (um estudo intralocal) (CRESWELL, 2014, p. 86-87).

No entanto, a definição mais difundida a respeito de estudo de caso, é a de Yin (2010, p. 39), que descreve o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes”. O mesmo autor complementa o conceito afirmando que: “a pesquisa de estudo de caso compreende um método abrangente – cobrindo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas de análise de dados” (YIN, 2010, p. 40).

3.2 ABORDAGEM DE PESQUISA

A aplicação da pesquisa deste estudo teve como norteador o artigo *Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária*, de King *et al.* (2002). Portanto, com base neste trabalho, procedeu-se um estudo de abordagem mista, em que numa primeira fase realizou-se uma pesquisa qualitativa, seguida de uma etapa com pesquisa quantitativa. Para Creswell e Clarck (2013), uma definição para métodos mistos deve incorporar muitos pontos de vista diferentes. Para estes autores, nos métodos mistos, o pesquisador:

- a) coleta e analisa de modo persuasivo e rigoroso tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos (tendo por base as questões de pesquisa);
- b) mistura (ou integra ou vincula) as duas formas de dados concomitantemente, combinando-os (ou misturando-os) de modo sequencial, fazendo um construir o outro ou incorporando um no outro;
- c) prioriza uma ou ambas as formas de dados (termos do que a pesquisa enfatiza);
- d) usa esses procedimentos em um único estudo ou em múltiplas fases de um programa de estudo;
- e) estrutura esses procedimentos de acordo com visões de mundo filosóficas e lentes teóricas; e,
- f) combina os procedimentos em projetos de pesquisa específicos que direcionam o plano para a condução do estudo. (CRESWELL; CLARCK; 2013, p. 22).

Esta abordagem, iniciada com uma pesquisa qualitativa, seguida por uma pesquisa quantitativa, é descrita, por Creswell (2010, p. 248), como uma estratégia que “envolve uma primeira fase de coleta e de análise qualitativos, seguida de uma segunda fase de coleta e de análise de dados quantitativos que é desenvolvida sobre os resultados da primeira fase qualitativa”. Este autor observa ainda que, de modo geral, é atribuído um peso maior à primeira fase, e que os dados são “combinados por sua conexão entre a análise dos dados

qualitativos e a coleta dos dados quantitativos”. Flick (2009), no entanto, faz menção ao sequenciamento das pesquisas qualitativa e quantitativa em diferentes fases do processo de pesquisa, e sugere que não há, necessariamente, a redução de uma das categorias de pesquisa em detrimento da outra.

A abordagem qualitativa implica a interpretação de um fenômeno organizacional, que não é possível ser medido em medidas de quantidade, frequência ou intensidade (DENZIN; LINCOLN, 1999; FLICK, 2004). A entrevista, utilizada nesta fase do estudo, é um dos instrumentos de coleta de dados mais utilizados na abordagem qualitativa, para Triviños (1992), a entrevista proporciona as perspectivas possíveis para que o entrevistado disponha de liberdade e espontaneidade necessária, de modo a enriquecer a investigação.

Para a segunda fase da pesquisa, utilizou-se a abordagem quantitativo-descritiva (MALHOTRA *et al.*, 2012; HAIR Jr. *et al.*, 2014). Para Hair Jr. *et al.* (2014), esta abordagem utiliza um conjunto de métodos e procedimentos científicos para coleta de dados, que permite descrever as características de uma dada população-alvo. A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de uma *survey* de corte transversal (FOWLER Jr., 2009; HAIR Jr. *et al.*, 2010; REMLER; VAN RYZIN, 2011).

A aplicação da *survey* ocorre por meio de um instrumento de coleta de dados, um questionário de pesquisa, junto a uma amostra representativa de uma população-alvo, de modo a gerar informações específicas dos entrevistados (HAIR Jr. *et al.*, 2010; MALHOTRA *et al.*, 2012; FINK, 2013). Sendo assim, é necessário identificar a população-alvo da aplicação da *survey*, a fim de extrair dela uma amostra significativa (MALHOTRA *et al.*, 2012; FINK, 2013), que possibilite a geração de estimativas estatísticas que caracterizem esta população, ou que expliquem um determinado fenômeno que esteja sendo investigado em determinado momento (FOWLER Jr., 2009; HAIR Jr. *et al.*, 2014). Os dados provenientes desta coleta de dados são evidências das respostas aos objetivos geral e específicos estabelecidos para a pesquisa (REMLER; VAN RYZIN, 2011; MALHOTRA *et al.*, 2012). Cabe ressaltar que este questionário de pesquisa teve como balizador, para seu desenvolvimento, o trabalho de King *et al.* (2002).

3.3 CONTEXTO DE PESQUISA

A pesquisa baseou-se em um estudo de caso da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG), uma Instituição de Ensino Superior privada com fins lucrativos (E-MEC, 2016). A FSG,

conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2016), referentes ao Censo da Educação Superior do ano de 2014, era neste ano a maior Faculdade do Rio Grande do Sul em número de alunos ativos, contando com 5604 alunos. O Quadro 5, abaixo, traz o *ranking* com as 10 maiores faculdades do Rio Grande do Sul em número de alunos no ano de 2014.

Quadro 5 – Ranking das 10 maiores faculdades do Rio Grande do Sul e número de alunos em 2014

Faculdade	Número de alunos
FACULDADE DA SERRA GAÚCHA	5604
FACULDADE DE DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL	5444
FACULDADE ANHANGUERA DO RIO GRANDE	3714
FACULDADE ANHANGUERA DE PELOTAS	3576
FACULDADE MERIDIONAL	2807
FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA	2756
FACULDADE DE TECNOLOGIA TECBRASIL	2496
FACULDADE PORTO-ALEGRENSE	2493
FACULDADE SENAC PORTO ALEGRE - FSPOA	2391
FACULDADE INEDI	2379

Fonte: Desenvolvido pelo Autor com base nos microdados do Censo do Ensino Superior de 2014 (INEP, 2016).

A escolha pela FSG ocorreu pela representatividade da Instituição dentre as faculdades do Rio Grande do Sul, especialmente na região da Serra Gaúcha. Representatividade esta que atraiu em 2015 investimentos da *Advent International*, uma das maiores empresas globais de *private equity*¹, que conta com escritórios na América do Norte, Europa, América Latina e Ásia, e tem em sua equipe mais de 170 profissionais de investimentos, acarretando na aquisição das operações da FSG em maio de 2015 (*Advent International*, 2016).

3.4 ESTRATÉGIA E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na primeira fase (qualitativa) da pesquisa, utilizou-se a entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados. A entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso (YIN, 2010). Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada permite ao entrevistado respostas livres e espontâneas, podendo assim

¹ *Private Equity* (PE): “em sua definição estrita, refere-se a investimentos em ações (*equity investments*) de empresas não listadas em mercados públicos de valores, independentemente da estrutura societária utilizada” (ABDI, 2009).

discorrer sobre suas experiências com base no foco principal proposto pelo pesquisador, todavia, valoriza a atuação do entrevistador. Esse tipo de entrevista favorece a descrição de fenômenos sociais, além de contribuir para sua explicação e compreensão da totalidade (TRIVIÑOS, 1987).

Para esta fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os três diretores corporativos, e o diretor presidente da FSG, independente do tempo de experiência profissional na organização, faixa etária, estado civil ou gênero. Para conduzir a entrevista, foi utilizado um roteiro semiestruturado, validado coletivamente na disciplina de Gestão por Competências, em sua edição do ano de 2012, no Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS) (APÊNDICE A). Nessa ocasião, o instrumento foi utilizado em uma pesquisa aplicada em duas empresas do ramo de alimentação da Serra Gaúcha.

As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos diretores, para que seus dados servissem de base para a construção do instrumento quantitativo (APÊNDICE B). Para obtenção dos dados necessários para a construção deste instrumento, utilizou-se a “construção de teoria” ou “teoria fundamentada”. Este método de análise de dados é baseado na chamada *grounded theory*, desenvolvida por Glaser e Strauss, em meados da década de 70. A construção de teoria (ou *grounded theory*) consiste na construção de teoria a partir de dados baseados na realidade (ROESCH, 2007).

Na segunda etapa (quantitativa), foi aplicada uma *survey*, utilizando um questionário autoadministrado como instrumento de coleta de dados. Estes questionários são frequentemente respondidos sem a presença do pesquisador. Presumindo-se que o respondente tenha conhecimento e motivação para respondê-lo sozinho. Meios eletrônicos são gradativamente utilizados para a aplicação destes questionários; no entanto, existe o risco de não se conseguir identificar se a pessoa desejada respondeu ao questionário (HAIR Jr. *et al.*, 2005). O objetivo deste instrumento foi verificar as percepções dos gestores de nível intermediário quanto às competências organizacionais da FSG. A população investigada foi de 114 gestores de nível intermediário, sendo eles: seis supervisores e 28 coordenadores de áreas administrativas, 22 coordenadores e 58 membros de Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) de cursos de graduação, o que representa a totalidade de gestores deste nível na FSG.

O questionário foi enviado via portal SurveyMonkey², que disponibiliza o formulário eletrônico e faz o convite aos respondentes por *e-mail*. Da população pesquisada, 86

² SurveyMonkey: pt.surveymonkey.com.

indivíduos responderam pelo Portal; sete responderam à solicitação por *e-mail*, devolvendo o instrumento preenchido em formato digital; um respondeu à solicitação por *e-mail* e devolveu o instrumento em formato impresso; e, os outros 20 responderam presencialmente, visto que não se obteve destes o retorno pelos meios digitais. Assim como o roteiro semiestruturado da primeira fase, o instrumento utilizado nesta fase também teve como referência um questionário validado coletivamente na disciplina de Gestão por Competências, em sua edição do ano de 2012, no Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (APÊNDICE B), em uma pesquisa aplicada em duas empresas do ramo de alimentação da Serra Gaúcha.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Na fase qualitativa da pesquisa, para fins de identificação das competências organizacionais da FSG, com base nos dados das entrevistas, aplicou-se a “construção de teoria” ou “teoria fundamentada”. Este método de análise de dados é baseado na chamada *grounded theory*, desenvolvida por Glaser e Strauss em meados da década de 70. A construção de teoria (ou *grounded theory*) consiste na construção de teoria a partir de dados baseados na realidade (ROESCH, 2007). Já Creswell (2014) descreve a teoria fundamentada em três fases de codificação – aberta, axial e seletiva.

Conforme Creswell (2014, p. 158), na fase de codificação aberta “o pesquisador examina o texto (p. ex., transcrições, notas de campo, documentos) procurando categorias de informação que se destacam apoiadas pelo texto”. Estabelecidas as categorias, o pesquisador “compromete-se com um processo de codificação denominado codificação axial, em que a base de dados é examinada (ou novos dados são coletados) para fornecer uma compreensão das categorias específicas de codificação que se relacionam ou explicam o fenômeno central”. Já quanto à fase seletiva, o mesmo autor destaca:

As informações dessa fase de codificação são então organizadas em uma figura, um paradigma da codificação, que apresenta um modelo teórico do processo em estudo. Dessa maneira, uma teoria é construída ou gerada. A partir dessa teoria, o investigador gera proposições (ou hipóteses) ou declarações que inter-relacionam as categorias no paradigma de codificação. Isso é chamado de codificação seletiva. (Creswell 2014, p. 158).

Com base no procedimento de codificação aberta, proposto por Strauss e Corbin (1990), Roesch (2007), corroborando com o método de construção da teoria, estabelece quatro passos para esta codificação, a saber: Conceituar (atribuir nome a um incidente, observação

ou sentença); Categorizar (conceitos formulados que pertencem a um mesmo fenômeno); Nomear categorias (o fenômeno representado por uma categoria recebe um nome conceitual); e, Desenvolver as propriedades e dimensões das categorias (propriedades são atributos ou características de uma categoria).

Para as demais análises da fase qualitativa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Cabe observar que a condução da análise de dados compreende várias etapas, com o propósito de conferir significado aos dados coletados (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998; CRESWELL, 2010; FLICK, 2009; MINAYO, 2001). Tendo em vista a variedade de abordagens distintas, com diferentes terminologias para as etapas da análise de conteúdo, apesar das semelhanças (TRIVIÑOS, 1987), é necessário salientar que neste estudo optou-se por utilizar as etapas da técnica descrita por Bardin (2006).

Estas etapas são divididas em três fases (BARDIN, 2006):

- 1) pré-análise: fase em que o material a ser analisado é organizado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais; esta sistematização serve para que o analista possa proceder as operações sucessivas de análise. Esta etapa compreende: (a) leitura flutuante, que é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas; (b) escolha dos documentos, seleção do que será analisado; (c) formulação de hipóteses e objetivos.
- 2) exploração do material: fase em que os dados brutos são codificados, classificados e categorizados. São definidas categorias de análise, identificadas unidades de registro correspondentes aos segmentos de conteúdo, temas, palavras ou frases, e das unidades de contexto nos documentos para codificar as unidades de registro que corresponde ao segmento da mensagem.
- 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: nesta fase as informações são condensadas e destacadas para análise, resultando nas interpretações e inferências, momento que envolve análise reflexiva e crítica.

Segundo Flick (2004), a utilização de categorias é uma das características principais deste tipo de análise e compreende: identificar os materiais e selecionar os entrevistados; analisar a situação da coleta de dados, observando os participantes, a validade dos documentos analisados, o caráter formal do material, mediante a gravação e transcrição das entrevistas; definir a direção da análise dos textos selecionados. Isso pode ser compreendido como um processo de simplificação, mediante condensação e foco, acerca das questões a serem abordadas, com base em teorias.

Para a análise dos dados quantitativos, utilizou-se a estatística descritiva. As variáveis categóricas nominais foram analisadas apenas por cálculos percentuais. Já as questões com escala intervalar foram analisadas com base em medidas de tendência central e de posição (média e moda), e medidas de dispersão (variância), além do uso de gráficos de dispersão. “As características de tendência central, variabilidade e forma são ferramentas úteis para resumir distribuições” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 462). Já as medidas de dispersão comuns, também chamadas de variabilidade, descrevem como os valores se agrupam ou se espalham em uma distribuição (COOPER; SCHINDLER, 2011). Quanto à escala intervalar utilizada, Hair Jr. *et al.* (2005) observam que esta “utiliza números para classificar objetos e eventos de modo que a distância entre os números seja igual” (HAIR Jr. *et al.*, 2005, p. 184). Ainda segundo estes autores, a diferença entre pontos é possível de ser interpretada e comparada de modo que se obtenha sentido. A utilização de gráficos e tabelas na fase de análise dos dados, segundo Hair Jr. *et al.* (2005), ajuda na compreensão dos dados, além de comunicar de forma mais eficiente assuntos complexos, e tornam a exposição dos dados visualmente mais atraente. Para Gray (2012):

Um dos objetivos da estatística descritiva é descrever as características básicas de um estudo, muitas vezes com o uso de uma análise gráfica. As estatísticas descritivas se diferenciam das estatísticas inferenciais por tentarem demonstrar quais são os dados, enquanto as inferenciais tentam tirar conclusões para além dos dados [...] [...] estatísticas descritivas e, principalmente, o uso de gráficos certamente oferecem potencial para comunicação dos dados em formatos prontamente acessíveis, mas os tipos de gráficos usados dependem dos tipos de dados que estão sendo apresentados [...]. (GRAY, 2012, p. 367-368).

A estatística possibilita “apresentar os resultados científicos de uma maneira mais resguardada e cautelosa, pois se refere a valores médios, tendências e probabilidades” (DENCKER; DA VIÁ, 2001, p. 95-96). Segundo Crespo (2002), a estatística descritiva busca descrever e avaliar um determinado grupo sem se preocupar em tirar conclusões ou inferir sobre o grupo maior.

4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Descritos os procedimentos metodológicos no capítulo anterior, o capítulo atual pretende informar o leitor do ambiente competitivo em que se encontra o objeto de estudo deste trabalho, assim como caracterizá-lo, de modo a contribuir para um melhor entendimento da fase seguinte, que apresentará os dados, análise e interpretação dos dados da pesquisa. Portanto, para uma compreensão mais adequada a respeito da importância das IES privadas, no contexto nacional de Educação Superior, e o cenário altamente competitivo em que elas estão inseridas, assim justificando a importância da definição e aplicação de estratégias competitivas, apresenta-se a seguir um breve histórico do Ensino Superior no Brasil, assim como uma apresentação sucinta da Faculdade da Serra Gaúcha, objeto deste estudo.

4.1 CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

A história do Ensino Superior no Brasil é recente, a primeira Escola de Ensino Superior, a Faculdade de Medicina da Bahia foi fundada em 1808. Os vizinhos da América Espanhola já ostentavam suas universidades desde o século XVI, e na América do Norte, em 1636, era fundada a Universidade Harvard. Somente em 1920, a partir da fusão de faculdades profissionais foi criada na capital brasileira a primeira universidade deste país, a Universidade do Rio de Janeiro (BAESSO, 2013).

No Período Imperial o Ensino Superior era de responsabilidade exclusiva do governo central. Em 1981, no período Republicano, houve a descentralização do Ensino Superior no Brasil, sendo delegado também aos governos estaduais e autorizada a criação de instituições privadas. Em 1900, não existiam mais do que 24 Escolas de Ensino Superior no país, e a iniciativa privada era caracterizada pela iniciativa confessional católica ou de elites locais. Em 1910, o número de instituições já alcançava a marca de 52 faculdades, o que representou um crescimento de 46% em 10 anos (SAMPAIO, 2000).

A Educação Superior no Brasil é um ambiente complexo, composto por instituições do setor público, que contempla instituições educacionais criadas e mantidas pelos poderes públicos federal, estadual, e municipal, coexistindo com o setor privado, caracterizado por estabelecimentos mantidos pela iniciativa privada, seja com ou sem fins lucrativos (BAESSO, 2013).

De 1911 a 1931, foram promulgados decretos que influenciaram significativamente o futuro das IES, estabelecendo regras para docentes (DECRETO 8659 em 1911), regulamentos para ingresso (DECRETO 11530 em 1915), limitação de vagas por curso (DECRETO 16782 em 1925), padrões de organização para funcionamento de Instituições de Ensino Superior públicas e privadas e regras para o corpo docente (Lei 19851 de 1931) (BAESSO, 2013).

O período de 1930 a 1964 teve como principal característica a ampliação do número de vagas no Ensino Superior Público e a formação de diversas novas universidades, mesmo que, em sua maioria, estas novas universidades tenham surgido da aglutinação de estabelecimentos isolados e da federalização de instituições particulares. Observando o número de matrículas realizadas no Ensino Superior no período de 1929 a 1959 é possível perceber a expansão do setor: em 1929 – 13.239; 1939 – 32.235; 1949 – 37.548; 1959 – 86.603. Ao verificar que em 1969 foram realizadas 342.886 matrículas, evidencia-se um crescimento ainda maior. Todavia, ao observar a relação entre inscritos e vagas ofertadas observa-se que a demanda apresentava crescimento ainda maior do que a oferta, em 1954 foram 38.894 inscritos para 27.603 vagas e em 1964 foram 97.481 inscritos para 57.990 vagas (BARROS, 2007).

Até o ano de 1964, o aumento na oferta de vagas no Ensino Superior foi alavancado pela oferta do setor público, que impulsionou a criação de universidades federais. Até este ano existiam 20 universidades federais, sete estaduais (mantidas por recursos federais ou estaduais), 11 católicas e uma presbiteriana, totalizando 39 universidades brasileiras. Do total de matrículas no Ensino Superior nesse ano, 64,4% encontravam-se nas universidades, sendo que destes 81% estavam em universidades públicas e o restante nas privadas. O restante das matrículas, 35,6% (aproximadamente cinquenta mil) estavam distribuídas em estabelecimentos isolados, públicos e privados (BARROS, 2007).

O Ensino Superior no Brasil foi marcado, no período de 1964 a 1972, pela reforma universitária, que compreendia um conjunto de leis e decretos, tendo como centro a Lei da Reforma Universitária (5.540/68). Diversos aspectos do Ensino Superior foram alvo dessa Reforma, como as transformações organizativas das universidades e do Ensino Superior, de forma geral; a organização da representação estudantil; a adição de disciplinas como Moral e Cívica e Estudos dos Problemas Brasileiros; a criação da Comissão Nacional de Moral e Civismo (CNMC); a criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE); a instituição de vestibular classificatórios para todo o território nacional, igual para toda a universidade, contendo questões referentes ao Ensino Médio, entre outros (BARROS, 2007).

Após a publicação da Lei 5.540/68, pôde-se observar uma mudança no rumo expansão do Ensino Superior brasileiro, conforme Quadro 6. Pela primeira vez, no ano de 1964, o percentual de crescimento do número de matrículas em instituições públicas é inferior ao ano anterior, a partir disso passa a ser inferior a cada ano, com exceção de 1967, quando se observa uma leve reação. Por outro lado, o setor privado, que vinha em queda na participação de matrículas de 1960 a 1963, passa a ter um crescimento constante a partir de 1964, com exceção de 1967, quando houve uma captação melhor pelo setor público. Já em números absolutos, o que se observa é que em 1970 o número de matrículas no setor privado ultrapassou o setor público, posição que nunca mais se alterou, como se poderá verificar mais adiante.

Vale ainda observar, a partir de 1968, o percentual de crescimento é consideravelmente maior que nos anteriores, o crescimento em relação ao número total de matrículas, do ano de 1974 em relação ao número de 1967 é de 340,43%, enquanto o percentual de crescimento do ano de 1967 em relação ao ano de 1960 é de apenas 128,41%, ainda que este possa ser considerado expressivo.

Quadro 6 - Crescimento total e comparativo das matrículas no Ensino Superior com dados gerais entre estabelecimentos públicos e privados

(continua)

Ano	Total de Matrículas	Público	Privado	Crescimento (%)	Público (%)	Privado (%)
1960	93.202	51.915	41.287	-----	55,7	44,3
1961	98.892	56.332	42.560	6,11	57	43
1962	107.299	64.024	43.275	8,5	59,7	40,3
1963	124.214	76.786	47.428	15,76	61,8	38,2
1964	142.386	87.665	54.721	14,63	61,6	38,4
1965	155.781	87.587	68.194	9,41	56,2	43,8
1966	180.109	98.442	81.667	15,62	54,7	45,3
1967	212.882	121.274	91.608	18,2	57	43
1968	278.295	153.799	124.496	30,73	55,3	44,7
1969	342.886	185.060	157.826	23,21	54	46
1970	425.478	210.613	214.865	24,09	49,5	50,5
1971	561.397	252.263	309.134	31,95	44,9	55,1
1972	688.382	278.411	409.971	22,62	40,4	59,6

						(conclusão)
1973	772.800	300.079	472.721	12,26	38,8	61,2
1974	937.593	341.028	596.565	21,32	36,4	63,6

Fonte: (BARROS, 2007, p. 45).

O Quadro 7, mais sucinto devido à falta de dados ano a ano, demonstra também o alto crescimento no número de instituições particulares entre os anos de 1966 e 1974. Houve ainda crescimento no número de instituições municipais e estaduais, contrariando o que se registrou na quantidade de instituições federais, que teve uma queda de 46%.

Quadro 7 - Evolução dos estabelecimentos isolados públicos e particulares

Ano	Total	Federal	Estadual	Municipal	Particular
1966	310	28	50	23	209
1974	778	18	73	77	610
%	251%	- 46%	46%	334%	291%

Fonte: (BARROS, 2007, p. 50).

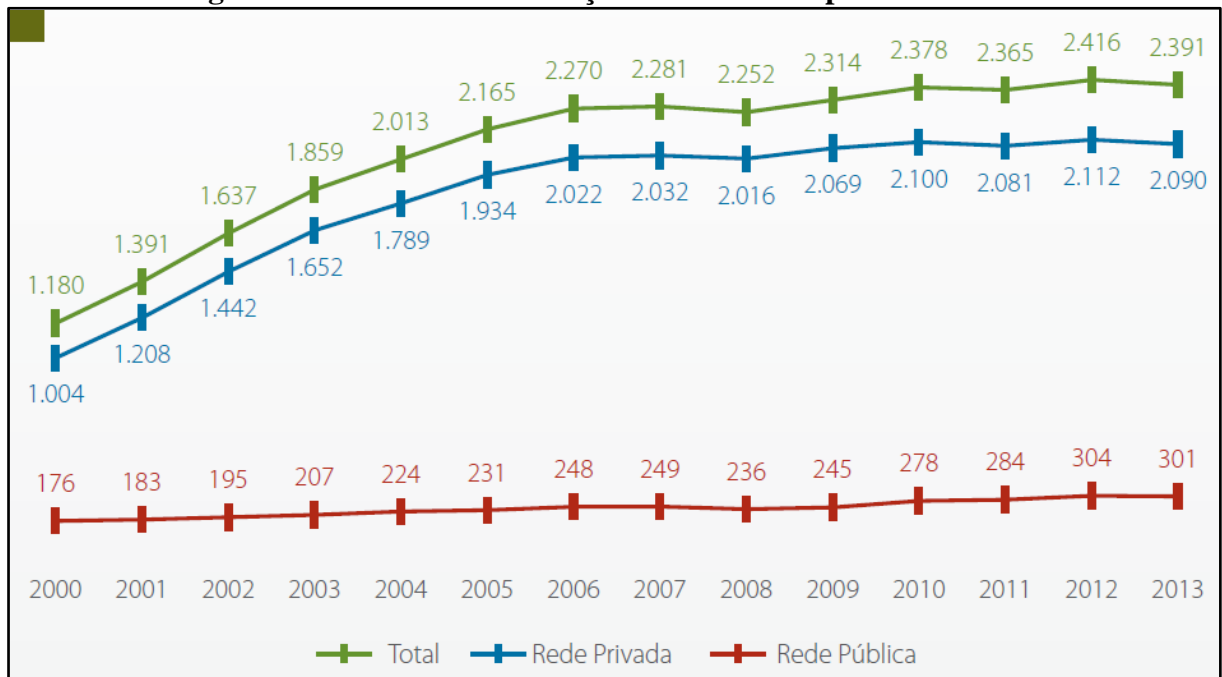
Esse crescimento puxado pela iniciativa privada no início dos anos 1970, por meio da ampliação do número de instituições e oferta de vagas, foi impulsionado por diversos segmentos da sociedade brasileira. Para um número cada vez maior de brasileiros, a formação superior passava a incluir seus projetos de realização pessoal e ascensão social. E o setor privado de ensino, atento a esta demanda de novos potenciais consumidores respondeu de forma ágil (SAMPAIO, 2011).

Sampaio (2011) observa ainda que o setor privado mobilizou recursos e se orientou para atender à crescente demanda do mercado, foi mais dinâmico e conseguiu atingir melhores taxas de crescimento do que o setor público, muitas vezes, em detrimento da qualidade do serviço oferecido. Numa rápida análise do número de matrículas no Ensino Superior entre os anos de 1960 e 1980, é possível verificar que o número de matrículas elevou-se de 200 mil para 1,4 milhão, o que representa um crescimento de 500% no setor público, e uma marca ainda maior no setor privado, 800%.

Dados mais recentes, divulgados pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Ensino Superior (SEMESP), conforme a Figura 4, demonstram que as instituições privadas definitivamente assumiram papel de destaque na formação da sociedade brasileira, e a partir de 2000 iniciaram uma escalada no crescimento da quantidade de instituições que perdurou por sete anos, quando houve uma pequena queda em 2008; contudo, retomou o crescimento

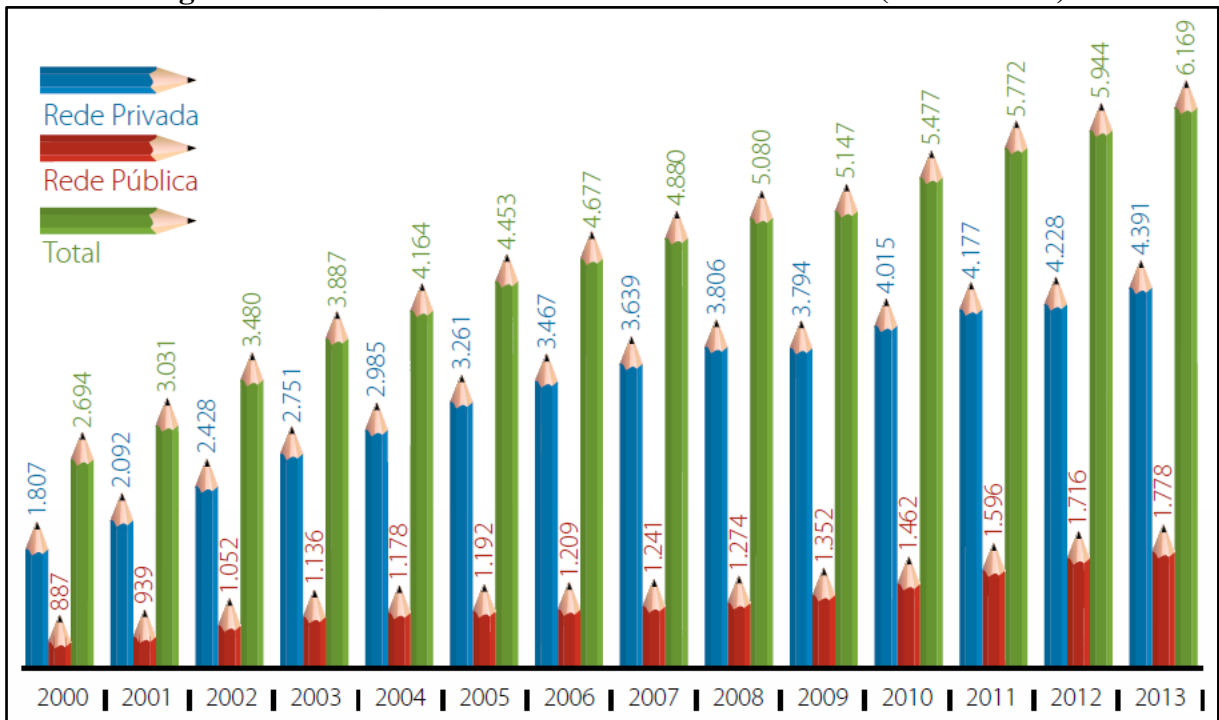
em 2009, atingindo a marca de 2112 instituições em 2012, caindo para 2090 em 2013, mesmo assim, representando mais de 87% do total de IES do Brasil nesse ano. O setor público teve oscilações mais sutis na quantidade de instituições, tendo registrado seu menor número no ano 2000, com apenas 176 instituições, e chegando a 301 em 2013 (SEMESP, 2015).

Figura 4 - Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil



Fonte: SEMESP (2015, p. 7).

O aumento do número de IES foi acompanhado pelo crescimento no número de matrículas presenciais tanto no setor público quanto privado, conforme Figura 5. O crescimento de 2000 a 2013 foi 129%. Em 2013, o setor público contava com 28,9% das matrículas, o que representavam 1,778 milhão de alunos, e os 71,1% do setor privado representavam 4,391 milhões de matrículas, totalizando 6,169 milhões de alunos. O crescimento total em relação ao ano anterior foi de 4%, sendo que tanto setor público quanto privado cresceram os mesmos 4% (SEMESP, 2015).

Figura 5 - Matrículas em Cursos Presenciais – Brasil (em milhares)

Fonte: SEMESP (2015, p. 9).

Alguns indicadores demonstram que o potencial de crescimento do Ensino Superior ainda não se esgotou. O SEMESP (2015) indica, ainda, que em 2013 apenas nove milhões de trabalhadores empregados, o que representa 18,5% do total, detinham nível superior completo. Sendo que a maior parte deste contingente, no mesmo ano, era composto por trabalhadores que contavam com Ensino Médio completo, 22,1 milhões, ou 45,2% dos trabalhadores.

4.2 FACULDADE DA SERRA GAÚCHA

A Faculdade da Serra Gaúcha é uma Instituição de Ensino Superior privada com fins lucrativos, credenciada pela portaria nº 1767 de 16/12/1999, publicada no Diário Oficial da União (D.O.U.) de 17/12/1999, e recredenciada pela portaria nº 506 de 12/6/2013, publicada no D.O.U. de 13/6/2013 (E-MEC, 2016; FSG, 2016). A FSG é mantida da Sociedade Educacional Santa Rita LTDA, uma empresa de natureza jurídica do tipo Sociedade Empresária Limitada (E-MEC, 2016). O Ministério da Educação (MEC) por meio de seus sistemas de avaliação de Instituições de Ensino Superior, conferiu à FSG no ano de 2015 um Conceito Institucional (CI) igual a 4, já o seu Índice Geral de Cursos (IGC) é igual a 3.

O CI igual a 4 indica que a FSG conta com um conceito bom perante o sistema de avaliação do MEC. Uma vez que a nota atribuída ao CI é proveniente da avaliação institucional realizada pelo MEC, em que as notas pertencem a uma escala de 1 a 5, em que 1 e 2 são insatisfatórios; 3 equivale a satisfatório; 4 é bom; e, 5 é excelente. O MEC deve divulgar anualmente o indicador CI de todas as IES que integram o sistema federal de ensino (ABMES, 2016).

Já o IGC, segundo o MEC (2016) é:

O IGC é um indicador de qualidade construído com base numa média ponderada das notas dos cursos de graduação e pós-graduação de cada instituição. Assim, sintetiza num único instrumento a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino. Divulgado anualmente, o resultado final do IGC é expresso em valores contínuos (que vão de 0 a 500) e em faixas (de 1 a 5). Notas 1 e 2 são consideradas insatisfatórias. (MEC, 2016).

Conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, referentes ao Censo da Educação Superior do ano de 2014, a FSG era nesse ano, a maior Faculdade do Rio Grande do Sul, em número de alunos ativos, contando com 5604 alunos (INEP, 2016). Considerando a cidade de Caxias do Sul como microrregião de atuação da FSG, cabe verificar nesses dados, que outras instituições oferecem concorrência direta, indiferente de sua organização acadêmica (faculdade, centro universitário, universidade), e qual o percentual de alunos que cada instituição detinha nesse período.

O Quadro 8 traz a relação de todas as Instituições com atuação na cidade de Caxias do Sul, no ano de 2014, com informações acerca de sua organização acadêmica, número de alunos e percentual de participação de mercado. Os dados desse Quadro foram extraídos dos microdados do Censo Superior 2014, disponibilizados pelo INEP (2016). Como pode ser observado nesse Quadro, a FSG é a segunda maior IES da cidade, com 15% dos alunos do Ensino Superior das Instituições de Caxias do Sul, em primeiro lugar está a Universidade de Caxias do Sul, com 70%, os outros 15% estão divididos entre outras oito IES.

Quadro 8 – Panorama das IES de Caxias do Sul em 2014

(continua)

Instituição de Ensino Superior	Organização Acadêmica	Número de alunos matriculados em 2014	Participação de Mercado
FACULDADE AMÉRICA LATINA	Faculdade	346	1%
FACULDADE ANGLO-AMERICANO DE CAXIAS DO SUL	Faculdade	680	2%
FACULDADE ANHANGUERA DE CAXIAS DO SUL	Faculdade	506	1%

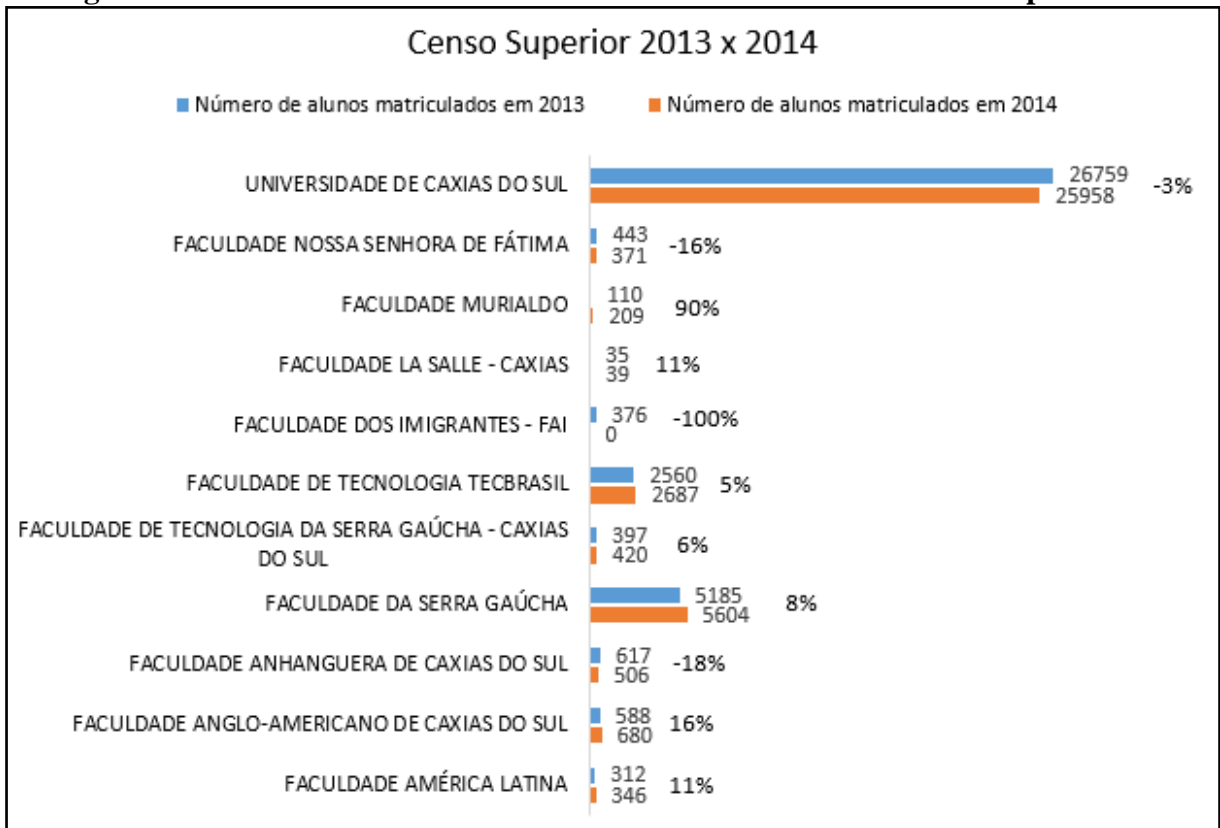
			(conclusão)
FACULDADE DA SERRA GAÚCHA	Faculdade	5604	15%
FACULDADE DE TECNOLOGIA DA SERRA GAÚCHA - CAXIAS DO SUL	Faculdade	420	1%
FACULDADE DE TECNOLOGIA TECBRASIL	Faculdade	2687	7%
FACULDADE LA SALLE - CAXIAS	Faculdade	39	0%
FACULDADE MURIALDO	Faculdade	209	1%
FACULDADE NOSSA SENHORA DE FÁTIMA	Faculdade	371	1%
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL	Universidade	25958	70%
Total de alunos matriculados em Caxias do Sul		36820	100%

Fonte: Desenvolvido pelo Autor com base nos microdados do Censo do Ensino Superior de 2014 (INEP, 2016).

A escolha pela FSG ocorreu pela representatividade da Instituição dentre as faculdades do Rio Grande do Sul, especialmente no Município de Caxias do Sul, o segundo maior município do Estado do Rio Grande do Sul em número de habitantes, com base nos dados do IBGE (2016), referentes ao ano de 2010. Representatividade esta que atraiu em 2015 investimentos da *Advent International*, uma das maiores empresas globais de *private equity*, acarretando a aquisição das operações da FSG (*Advent International*, 2016).

Dados recentes, do Censo da Educação Superior de 2013 e 2014, indicam que Caxias do Sul conta apenas com três IES com mais de mil alunos, a saber: UCS, FSG e Faculdade de Tecnologia Tecbrasil (FTEC), sendo que a UCS nesse período apresentou um decréscimo no número de alunos, que representou uma perda de 3%, enquanto a FSG obteve um crescimento de 8% e a FTEC um crescimento de 5%, conforme Figura 6.

Figura 6 - Percentual de crescimento das IES de Caxias do Sul de 2013 para 2014



Fonte: Desenvolvido pelo Autor com base nos microdados do Censo do Ensino Superior de 2014 (INEP, 2016).

Diante da importância do Ensino Superior privado no contexto nacional, pela representatividade da Faculdade da Serra Gaúcha, principalmente no cenário caxiense, seu compromisso com a qualidade e o nível de profissionalização de sua gestão (FSG, 2016), entende-se que esta é caracterizada como uma relevante fonte de pesquisa para este estudo.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A apresentação dos resultados relativos aos dados coletados neste estudo requer detalhamento e compreensão das metodologias utilizadas. Esta investigação foi dividida em duas fases, a primeira etapa de caráter descritivo e de abordagem qualitativa, e a segunda etapa caracterizou-se como descritiva e de abordagem quantitativa, baseada em estudo de caso. Na primeira fase, foram aplicadas entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado (APÊNDICE A); já na segunda fase, foi aplicado questionário (*survey*) com base nos resultados obtidos nas entrevistas da fase anterior (APÊNDICE B).

Neste capítulo, procede-se à análise dos dados, codificando-os, categorizando-os e identificando a relação de cada qual com os objetivos previamente estabelecidos. Com base nas evidências observadas, desenvolve-se a análise e interpretação, consoante a metodologia, realizando relações entre o referencial teórico e a posição do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

5.1 PRIMEIRA ETAPA: ANÁLISE QUALITATIVA

Com base nos objetivos previamente definidos, esta fase do estudo pretende identificar as competências organizacionais da Faculdade da Serra Gaúcha segundo o entendimento da alta direção da FSG.

Nessa etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os três diretores corporativos, e o diretor presidente da FSG, independente do tempo de experiência profissional na organização, faixa etária, estado civil ou gênero. Para conduzir a entrevista, foi utilizado um roteiro semiestruturado, validado na disciplina de Gestão por Competências, em sua edição do ano de 2012, no Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (APÊNDICE A).

Os participantes, na hierarquia da organização, são diretores, de ensino, administrativo financeiro, *marketing* e vendas, e diretor presidente, do núcleo corporativo. Todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial e tiveram seu áudio gravado, totalizando 1 hora e 35 minutos de gravação, posteriormente transcrito, o que resultou em 22 páginas de registros. O Quadro 9, abaixo, relaciona os diretores entrevistados.

Quadro 9 - Entrevistados da primeira fase da pesquisa

Descrição para a pesquisa	Cargo	Gênero	Tempo na FSG
Diretor 1 (D1)	Diretor Presidente	Masculino	7 anos
Diretor 2 (D2)	Diretor Administrativo Financeiro	Feminino	15 anos
Diretor 3 (D3)	Diretor de Ensino	Masculino	6 anos
Diretor 4 (D4)	Diretor de <i>Marketing</i> e Vendas	Feminino	9 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

5.1.1 Identificar as competências organizacionais da Faculdade da Serra Gaúcha

Os entrevistados foram questionados sobre quais são, em sua opinião, as três principais competências organizacionais da FSG, que são consideradas fontes de geração de vantagem competitiva. O objetivo dessa questão era identificar as três competências organizacionais mais citadas, para análises posteriores na fase quantitativa. Por tratar-se de uma questão aberta e uma população limitada a quatro diretores, associado ao fato de que a organização não conta com um mapeamento formal de suas competências organizacionais, fato percebido nas entrevistas, não houve repetição de competências usando-se exatamente da mesma denominação, portanto, com base no Quadro 10, abaixo, o pesquisador, a partir de suas inferências, explicitadas na sequência, determinou assim as três principais competências percebidas por meio das entrevistas, quais sejam: qualidade do ensino; foco na sustentabilidade em todas operações; e, capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado.

Quadro 10 - Competências organizacionais citadas pelos entrevistados

(continua)

	D1	D2	D3	D4
Competências organizacionais	Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado (questões internas e externas)	Resiliência	Aplicação da legislação do MEC e da IES (leitura e interpretação da legislação do MEC)	Excelência acadêmica
	Foco na sustentabilidade em todas operações	Qualidade do ensino	Dinamismo na aplicação das diretrizes da IES e do MEC	Qualidade do corpo docente

(conclusão)

	Qualidade acadêmica	Dinamismo na aplicação das estratégias	Priorização das atividades	Agressividade comercial
--	---------------------	--	----------------------------	-------------------------

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com o intuito de identificar as competências organizacionais da FSG, conforme descrito por Roesch (2007), buscou-se conceituar cada uma das competências indicadas pelos entrevistados. Nesse processo, fenômenos similares recebem os mesmos nomes; desse modo, chegou-se a um novo quadro, conforme segue (Quadro 11).

Quadro 11 - Competências organizacionais com base na análise dos dados

	D1	D2	D3	D4
Competências organizacionais (conceituadas)	Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado	Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado	Operacionalização de diretrizes governamentais e institucionais	Qualidade do ensino
	Foco na sustentabilidade em todas operações	Qualidade do ensino	Foco na sustentabilidade em todas operações	Qualidade do corpo docente
	Qualidade do ensino	Foco na sustentabilidade em todas operações		Agressividade comercial

Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

Importa salientar que a segunda e a terceira competências, elencadas por D3, foram combinadas em uma única nova competência. Esse procedimento foi adotado, pois, nessa fase da análise, percebeu-se que ambas as competências descritas eram contempladas por uma única competência; por sua vez, mais abrangente, indicada pelos diretores D1 e D2, na segunda e terceira competência, respectivamente, por eles indicada.

No Quadro 11, buscou-se caracterizar, por meio de cores, os agrupamentos das competências originadas na fase de construção da teoria. Com base nisso, procedeu-se a definição de nomes de categorias e quantificou-se as repetições de cada competência, representado no Quadro 12. Essa análise tem por base as etapas descritas por Roech (2007), citadas anteriormente, “nomear categorias” e “desenvolver as propriedades e dimensões das categorias”. Como o objetivo aqui é identificar as competências mais citadas, optou-se por verificar o número de repetições das citações.

Quadro 12 - Quantidade de repetições das competências

	Nome Categoria	Competência	Repetições
Dimensões das categorias (repetições)	Competência 1	Foco na sustentabilidade em todas operações	3
	Competência 2	Qualidade do ensino	3
	Competência 3	Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado	2
	Competência 4	Operacionalização de diretrizes governamentais e institucionais	1
	Competência 5	Qualidade do corpo docente	1
	Competência 6	Agressividade comercial	1

Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

Concluídas estas etapas da análise, obteve-se as três competências na percepção da alta direção da FSG. A competência “foco na sustentabilidade em todas operações”; a competência “qualidade de ensino”, ambas com três repetições; e, a competência “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” com duas repetições. As demais competências citadas não tiveram mais de uma citação cada, e não farão parte do restante da análise.

5.1.2 Identificar a percepção da alta direção quanto às competências organizacionais da FSG

Para subsidiar a análise a respeito da percepção da alta direção quanto às competências organizacionais da FSG, o roteiro da entrevista contemplou questionamentos diversos, abordando questões relacionadas as competências organizacionais, concorrentes, mercado interno e externo.

5.1.2.1 Avaliação das competências da FSG em relação aos seus concorrentes

O questionamento a respeito das competências da FSG em relação aos seus concorrentes torna-se indispensável, uma vez que dentre os objetivos estabelecidos, neste estudo, converge-se para o propósito de verificar a percepção de vantagem competitiva com

base nas competências identificadas. Nesse sentido, Hamel e Prahalad (1998, p. 297) entendem que “a longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais, que geram produtos que não podem ser antecipados”. Em síntese, para os mesmos autores, competência essencial representa o aprendizado coletivo da organização. Engloba a comunicação, o comprometimento em trabalhar a partir das fronteiras organizacionais, o envolvimento das pessoas de todos os níveis hierárquicos da organização, por exemplo.

Os entrevistados foram questionados quanto à realização de avaliações de suas competências perante os concorrentes, e apenas D1 afirmou que uma vez ao ano é realizada uma avaliação formal das competências, sem, entretanto, descrever como tal processo ocorre. No entanto, todos os gestores informaram que de modo informal tal avaliação ocorre sistematicamente. Quando questionados sobre sua percepção em relação às competências por eles próprios elencadas, se a FSG estaria, melhor, pior ou igual a seus concorrentes, percebeu-se que, de modo geral, houve consenso. Apenas na competência “qualidade de ensino” houve uma opinião divergente, enquanto D1 e D4 afirmaram que a FSG está igual aos concorrentes, D2 afirmou que esta está melhor que os concorrentes. Mas, na observação da própria entrevistada, D2, a respeito desta afirmação demonstra que existem duas dimensões desta avaliação, uma na perspectiva de alunos e *prospects* (pretendentes), e outra mais crítica, no que se refere à percepção interna da FSG, que estaria em busca de melhorias quanto a esta competência.

A qualidade do ensino eu vejo que a FSG tem muito para melhorar. A percepção que o aluno tem, tanto o aluno quanto os *prospects*, e isso é enfatizado em pesquisa, de que existe uma forte percepção. Mas nós internamente não estamos satisfeitos com os resultados que nós temos, então, nós temos um projeto forte na melhoria dessa qualidade do ensino, onde não só aquilo que se ensina em sala de aula, e que o aluno está aprendendo, e está levando para a vida dele, é considerado, mas também, na questão dos conceitos frente ao MEC, também que estes conceitos sejam melhorados (Diretor 2).

Quadro 13 - Como estão as competências em relação aos concorrentes?

Como estão as competências em relação aos concorrentes?				
Competência	Melhor	Pior	Igual	Respondentes
Foco na sustentabilidade em todas operações	3			D1, D2, D3
Qualidade do ensino	1		2	D1, D2, D4
Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado	2			D1, D2

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ainda quanto à vantagem percebida com relação aos concorrentes da FSG, cabe salientar que, na perspectiva da alta direção, existe uma unânime percepção de que a FSG está melhor do que seus concorrentes quanto às competências de “foco na sustentabilidade em todas operações” e “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”. Enquanto que em relação à competência de “qualidade de ensino”, dois diretores acreditam que a FSG está igual aos concorrentes; um diretor entende que a empresa está melhor.

5.1.2.2 Mudanças no mercado interno e externo

Quando questionados sobre as principais mudanças que estão ocorrendo no mercado interno e externo da FSG, percebeu-se a convergência nas observações da alta gestão, o Quadro 14, abaixo, ilustra os principais pontos sinalizados.

Quadro 14 - Mudanças que estão ocorrendo no mercado

Mudanças que estão ocorrendo no mercado		
Categorias	Número de citações exclusivas	Respondentes
Crise econômica e política	3	D2, D3, D4
Mudanças de processos internos	3	D2, D3, D4
Financiamento Estudantil	2	D1, D2
Metodologias de ensino	1	D1

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A crise econômica foi apontada como fator externo, todavia impactando a Instituição. Diretor 4 observa que o cenário de crise política e econômica traz as empresas a um contexto ainda mais competitivo. Esse palco econômico e político desfavorável, segundo Diretor 2, tem afetado diretamente os índices de desemprego, por consequência, atingindo o número de matrículas.

Mudanças de processos internos foram apontados por diferentes gestores, sendo consideradas relevantes no cenário atual da FSG. Diretores D3 e D4 observaram mudanças de processo significativas em suas áreas específicas, de ensino e vendas respectivamente. Enquanto isso, a observação de D2 a esse respeito foi mais abrangente, lembrando que a FSG passa por significativas mudanças de processo, estruturais e até culturais, advindas, sobretudo, da mudança de propriedade da Instituição, ocorrida em maio de 2015, quando passou a ter novas diretrizes.

Outro fator externo que tem impactado diretamente as Instituições de Ensino Superior, segundo D1 e D2, é a mudança de legislação e consequente diminuição da oferta de financiamento estudantil, D1 observa que:

Hoje a principal mudança no mercado da educação privado diz respeito ao financiamento estudantil, eu acho que essa é uma mudança bem significativa porque ela está mudando toda dinâmica de inserção de possíveis alunos da classe C e D no Ensino Superior. Isto vem mudando e faz com que as Instituições de Ensino busquem se adaptar a este novo cenário, com a oferta de linhas de financiamento próprio, ou parcerias com bancos. Essa é uma mudança muito significativa que vai impactar todo o Ensino Superior. E também, por consequência, essa dificuldade na oferta de linhas de financiamento, está fazendo com que o mercado do ensino superior também, fique mais difícil de se operar, e o que vem ocorrendo aqui na nossa região principalmente, é o fechamento de faculdades (Diretor 1).

Ainda com relação ao financiamento estudantil, D2 afirma que:

Financiamento estudantil, até 2014, foi considerado propulsor do crescimento das instituições, ou seja, nós tínhamos uma grande entrada de alunos que estavam tendo acesso ao Ensino Superior em função do financiamento. No final de 2015, uma legislação altera completamente e torna mais difícil esse acesso, em 2015 então tivemos vários problemas na questão de concessão de novos financiamentos para novos alunos e alunos atuais também. E principalmente uma questão de fluxo de caixa, onde o governo atrasou também os pagamentos (Diretor 2).

Por fim, Diretor 1 chamou atenção para a questão de mudanças naturais do mercado, como inovações e novos métodos de ensino. Este diretor destaca ainda, que todos os anos chegam ao mercado um grande volume de novidades, novas técnicas, novas metodologias de ensino, diante disso, a FSG deve buscar se aperfeiçoar.

5.1.2.3 Durabilidade da vantagem competitiva com base nas competências identificadas

Outro aspecto avaliado foi quanto à durabilidade da vantagem competitiva proporcionada por cada uma das competências identificadas. Os diretores foram solicitados a avaliar a durabilidade da vantagem competitiva pensando na resistência dessa vantagem quanto a possíveis mudanças, como, de tecnologia, economia e política, considerando os próximos dois a três anos. Conferindo a elas um valor, entre, "durável, pouco durável e não durável". O resultado pode ser observado no Quadro 15, abaixo.

Quadro 15 - Durabilidade da vantagem competitiva com base nas competências identificadas

(continua)

Durabilidade da vantagem competitiva com base nas competências identificadas				
Competência	Durável	Pouco durável	Não durável	Respondentes

(conclusão)

Foco na sustentabilidade em todas operações	3			D1, D2, D3
Qualidade do ensino	3			D1, D2, D4
Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado	2			D1, D2

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como pode ser observado no Quadro 15, houve unanimidade da alta direção quanto à durabilidade conferida à vantagem competitiva gerada pelas competências identificadas. Todos consideram que a vantagem competitiva, avaliando uma perspectiva de dois a três anos, é durável.

5.1.2.4 Transferência de competências organizacionais a partir de procedimentos

Outra característica avaliada, quanto às competências organizacionais, é a capacidade de transferi-las de uma pessoa para outra, ou de uma equipe para outra, por meio de normas, procedimentos e documentações. Nesse aspecto, os diretores foram indagados se as competências citadas seriam muito fáceis, fáceis, difíceis, ou muito difíceis de serem aprendidas a partir de manuais. O resultado pode ser observado no Quadro 16, abaixo.

Quadro 16 - Quanto à capacidade de transferir as competências com base em manuais

Quanto à capacidade de transferir as competências com base em manuais					
Competência	Muito fácil	Fácil	Difícil	Muito difícil	Respondentes
Foco na sustentabilidade em todas operações		2	1	1	D1, D2, D2, D3
Qualidade do ensino		1	2		D1, D2, D4
Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado			2		D1, D2

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como se pode observar no Quadro 16, quanto ao nível de dificuldade conferida à possibilidade de se transferir as competências organizacionais citadas de uma pessoa ou equipe para outra, houve um menor nível de consenso, se comparado à questão anterior. A competência “foco na sustentabilidade em todas operações” conta com uma avaliação a mais,

pois, ao categorizar as competências nessa análise, optou-se por agrupar duas competências citadas por D3, visto que se considerou que ambas seriam, na verdade, complementares, e juntas seriam elementos da competência atribuída, com base no processo de análise dos dados das entrevistas. Como foram conferidos valores diferentes para os itens originais de D3, preservou-se a opinião do entrevistado.

A competência “foco na sustentabilidade em todas operações” recebeu classificações diferentes de cada um dos três diretores que a avaliaram, sendo-lhe conferido valores desde fácil até muito difícil de ser transferida a partir de manuais. Enquanto que na competência “qualidade do ensino”, um diretor considera que seja fácil de ser transferida a partir de manuais e dois considerem que seja difícil. Apenas a competência “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” contou com a concordância dos dois diretores que a avaliaram, e a consideraram difícil de ser transmitida.

5.1.2.5 Investimento da empresa no capital humano

Conforme Padoveze (2000), “A questão das pessoas dentro da organização, como fator-chave de competitividade é uma constatação inquestionável. São as pessoas, dentro de uma organização, que geram a eficiência, eficácia e produtividade”. Sob este enfoque, conforme McClelland (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), entende-se que a competência é o conjunto de qualificações que permite a um indivíduo obter um desempenho superior ao realizar um trabalho ou diante de uma situação. Podendo, tais competências, ser avaliadas e ordenadas de maneira a estabelecer o conjunto ideal de qualificações, para que a pessoa desenvolva o desempenho superior no trabalho. Fleury e Fleury (2010), corroborando com o mesmo pensamento, definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Diante do exposto, percebe-se a importância do investimento em capital humano, assim como a relevância da análise deste item.

Quando questionados sobre como a empresa está investindo no potencial humano, e que ações estão sendo feitas para captação, desenvolvimento e retenção de talentos, foram obtidas respostas significativamente distintas de cada diretor. Houve pouca sinergia entre as respostas, o que se pode observar, sim, foi um foco maior nas áreas específicas de cada direção.

Diretor 1 citou a existência de programas de incentivo à educação, sendo um deles direcionado a professores, chamado de Programa de Mérito Qualificação, que visa a incentivar docentes a participar de programas *strictu sensu*, que contempla atualmente aproximadamente 60 professores. Também um programa de incentivo para funcionários administrativos cursarem cursos de pós-graduação, em que algumas dezenas de funcionários também estariam sendo contemplados, o que auxiliaria muito na retenção. Ainda na área da educação, a FSG cobre 80% dos estudos de graduação dos funcionários, e D1 acredita que este possa ser hoje o principal programa de benefício da Instituição. Além dos benefícios associados à educação, D1 mencionou que no decorrer de 2016 deve ser desenvolvido um programa focado na melhoria da satisfação interna, todavia não mencionou detalhes do projeto.

Para D2, a retenção passa pelo perfil resiliente dos colaboradores, o fato de contarem com essa característica os tornaria mais resistentes às mudanças que a Instituição vem passando. Não obstante, informou que lideranças mais resistentes a mudanças contam com auxílio de *coaching* externos, de modo que se consiga adequar o perfil destes profissionais às necessidades da FSG.

O investimento no potencial humano por meio da capacitação permanente também foi citado por D3, corroborando com as colocações de D1. Este ainda mencionou que a Instituição tem por prática proporcionar a seus funcionários o crescimento na carreira por mérito, o que julga ser fator determinante para motivar sua retenção.

O crescimento na carreira por mérito, conforme citado por D1, é embasado por resultados obtidos nas chamadas avaliações de desempenho. Entenda-se a avaliação de desempenho da FSG como uma avaliação de competências, conforme definida por Dutra (2007). Este autor define a avaliação de desempenho como a mensuração das entregas e resultados do empregado para a organização, conforme a sua habilidade de resposta diante da complexidade dos desafios. Indubitavelmente, não restrita aos aspectos convencionais de uma avaliação de desempenho, mas considerando as dimensões de desenvolvimento, esforço e comportamento.

Por conseguinte, D4 observou mais especificamente as ações direcionadas às áreas de vendas e de *marketing*, observando que a política de remuneração variável praticada com a equipe de vendas, e um diálogo muito claro das atribuições da equipe de *marketing*, contribuem com a retenção. Sinalizou, ainda, que em 2016 um programa de *endomarketing* deve contribuir para a união e engajamento das equipes seja do corporativo, de professores, coordenadores ou funcionários.

5.1.2.6 Envolvimento da gerência intermediária na construção das competências da empresa

Nesse aspecto, diferentes percepções foram verificadas, D2 chamou atenção para o fato de que existe uma preocupação com o desenvolvimento da gestão intermediária por meio de treinamentos específicos, até mesmo uma pós-graduação que foi planejada e deve ter início em 2016, voltada especificamente para a gestão no ensino. D1 e D2 salientaram que a gestão intermediária é garantidora das competências organizacionais, é ela quem faz com que as competências aconteçam de fato na Instituição, D1 observa que:

[...] eles são as pessoas que fazem de fato com que estas competências aconteçam, então, a questão financeira por exemplo, toda a questão de sustentabilidade do negócio passa pela gestão intermediária, passa pelas áreas financeiras, pelos setores financeiros, pela área de controladoria, pelo sistema de orçamento, então eles estão muito envolvidos (Diretor 1).

Diretores D2 e D4 relataram ainda que a gestão intermediária é envolvida de forma ativa em reuniões, objetivando verificar o resultado do trabalho realizado, averiguar expectativas. Efetivamente contribuir para a construção e manutenção das ações e estratégias da organização, conforme observado por D4:

[...] na parte comercial, de *marketing* e vendas, desde o planejamento das ações, e até ontem a gente teve um exercício com as equipes de *marketing* e vendas, onde pensando no calendário de todo 2016, essas equipes se reuniram, e trouxeram uma série de proposições de ações além das já executadas neste ano, mas de outras ações aplicando inovação a vendas. E num segundo momento a gente vai pegar essas ideias, essas ações e vai levar para um planejamento da diretoria, corporativa, com a diretoria das unidades, para desdobrar realmente o pano de 2016, então há este exercício mesmo, que foi bastante dissecado, do ponto de vista comercial, de ações de vendas mesmo, e que vai ter uma relevância mesmo, e que vai ter uma relevância muito grande para definição do que a gente vai fazer, como a gente vai fazer e quando a gente vai fazer em 2016. Então há uma participação muito forte [...] (Diretor 4).

Portanto, com base nesses relatos, pode-se afirmar que a alta direção considera que a gestão intermediária é envolvida a partir de reuniões, e que tem a oportunidade de compartilhar expectativas, contribuir com o planejamento, além de replicar e garantir a manutenção das competências em suas áreas, sobretudo, serem qualificados para que essas competências sejam perenes.

5.1.2.7 Locais onde as competências estão situadas

Quando indagados sobre o local onde as competências citadas estariam presentes, percebe-se com base no Quadro 17, que houve um baixo nível de consenso entre as percepções da alta direção a este respeito. Nessa questão, aceitou-se que os entrevistados, ao entenderem que uma determinada competência está presente em mais de um local, que definissem uma ordem a esta atribuição, em que a ordem crescente indica o local mais relevante primeiro, seguindo a ordem até o menos relevante.

Quadro 17 - Locais das competências

Locais das competências					
Competência	Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários)	Tecnologia (recursos tecnológicos, sistemas físicos, bancos de dados, equipamentos, <i>softwares</i> , tecnologia em geral)	Gestão (processos, sistemas de treinamento e desenvolvimento; programas de premiação, processos de gestão em geral)	Cultura (missão, valores da empresa)	Respondentes
Foco na sustentabilidade em todas as operações	3º, 2º, 1º	4º, 3º	2º, 1º, 2º	1º, 4º	D1, D2, D3
Qualidade do ensino	2º, 1º	4º	3º, 2º	1º, 3º, 1º	D1, D2, D4
Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado	3º, 2º		1º, 3º	2º, 1º	D1, D2

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para permitir verificar o local da competência, considerado mais relevante, para cada uma das competências organizacionais, recorreu-se ao método proposto por Leite (1996). Este método consiste em definir uma ordem de importância para os itens avaliados, nesse caso foi admitida a classificação dos quatro itens existentes na questão. A seguir, é computada a frequência de respostas que cada item obteve, itens, nesta análise, são os locais das

competências. Na sequência, a frequência verificada para cada item é multiplicada por um peso, que é atribuído da seguinte forma: 4 para o mais importante; 3 para o segundo mais importante; 2 para o terceiro mais importante; e, 1 para o menos importante.

Feito isto, obtém-se o escore ponderado de cada um dos itens. Para verificar a importância, basta realizar a divisão deste escore ponderado de cada item, pela soma dos escores ponderados de todos os itens. As Tabelas, 1, 2 e 3 exemplificam o cálculo do valor ponderado de cada item, para cada uma das competências organizacionais. A Tabela 4 sintetiza a representatividade, ou importância atribuída a cada local de competência, conforme dados da pesquisa.

Tabela 1 - Obtenção do valor ponderado dos atributos pela importância

(continua)

Competência: Foco na sustentabilidade em todas operações			
Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários)	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante	1	4	4
2º mais importante	1	3	3
3º mais importante	1	2	2
4º mais importante		1	0
Total	3		9
Tecnologia (recursos tecnológicos, sistemas físicos, bancos de dados, equipamentos, softwares, tecnologia em geral)	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante		4	0
2º mais importante		3	0
3º mais importante	1	2	2
4º mais importante	1	1	1
Total	2		3
Gestão (processos, sistemas de treinamento e desenvolvimento; programas de premiação, processos de gestão em geral)	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante	1	4	4
2º mais importante	2	3	6
3º mais importante		2	0
4º mais importante			0
Total	3		10
Cultura (missão, valores da empresa)	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante	1	4	4

			(conclusão)
2º mais importante		3	0
3º mais importante		2	0
4º mais importante	1	1	1
Total	2		5

Fonte: Dados da pesquisa (2016), desenvolvido pelo Autor.

Tabela 2 - Obtenção do valor ponderado dos atributos pela importância

(continua)

Competência: Qualidade do ensino			
Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários)	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante	1	4	4
2º mais importante	2	3	6
3º mais importante		2	0
4º mais importante		1	0
Total	3		10
Tecnologia (recursos tecnológicos, sistemas físicos, bancos de dados, equipamentos, softwares, tecnologia em geral)			
	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante		4	0
2º mais importante		3	0
3º mais importante		2	0
4º mais importante	1	1	1
Total	1		1
Gestão (processos, sistemas de treinamento e desenvolvimento; programas de premiação, processos de gestão em geral)			
	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante		4	0
2º mais importante	1	3	3
3º mais importante	1	2	2
4º mais importante			0
Total	2		5
Cultura (missão, valores da empresa)			
	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante	2	4	8
2º mais importante		3	0

(conclusão)

3º mais importante	1	2	2
4º mais importante		1	0
Total	3		10

Fonte: Dados da pesquisa (2016), desenvolvido pelo Autor.

Tabela 3 - Obtenção do valor ponderado dos atributos pela importância

(continua)

Competência: Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado			
Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários)	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante		4	0
2º mais importante	1	3	3
3º mais importante	1	2	2
4º mais importante		1	0
Total	2		5
Tecnologia (recursos tecnológicos, sistemas físicos, bancos de dados, equipamentos, softwares, tecnologia em geral)	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante		4	0
2º mais importante		3	0
3º mais importante		2	0
4º mais importante		1	0
Total	0		0
Gestão (processos, sistemas de treinamento e desenvolvimento; programas de premiação, processos de gestão em geral)	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante	1	4	4
2º mais importante		3	0
3º mais importante	1	2	2
4º mais importante			0
Total	2		6
Cultura (missão, valores da empresa)	Frequência	Peso	Valor Ponderado
mais importante	1	4	4
2º mais importante	1	3	3
3º mais importante		2	0
4º mais importante		1	0

(conclusão)

Total	2	7
--------------	----------	----------

Fonte: Dados da pesquisa (2016), desenvolvido pelo Autor.

Tabela 4 - Obtenção do valor ponderado dos atributos pela importância
Atribuição de importância dos locais nos quais a competência está presente

Competência	Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários)	Tecnologia (recursos tecnológicos, sistemas físicos, bancos de dados, equipamentos, softwares, tecnologia em geral)	Gestão (processos, sistemas de treinamento e desenvolvimento; programas de premiação, processos de gestão em geral)	Cultura (missão, valores da empresa)
Foco na sustentabilidade em todas operações	9/27 = 33,33%	3/27 = 11,11%	10/27 = 37,04%	5/27 = 18,52%
Qualidade do ensino	10/26 = 38,46%	1/26 = 3,85%	5/26 = 19,23%	10/26 = 38,46%
Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado	5/18 = 27,78%	0/18 = 0%	6/18 = 33,33%	7/18 = 38,89%

Fonte: Dados da pesquisa (2016), desenvolvido pelo Autor.

Assim, analisando a Tabela 4, pode-se verificar que as respostas da alta direção convergem para o entendimento de que a competência “foco na sustentabilidade em todas operações” está presente, principalmente, na gestão. Enquanto que a competência “qualidade do ensino” está igualmente distribuída nas pessoas e na cultura. Por fim, a “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” está presente, sobretudo, na cultura da Instituição. O que é positivo, visto que as competências localizadas nos sistemas gerenciais ou na cultura são mais difíceis de serem copiados (SANTOS, 2013), corroborando com a impossibilidade de serem reproduzidas pelos concorrentes (SILVA; OLIVEIRA, 2005), mantendo-se assim o potencial de geração de vantagem competitiva.

5.1.2.8 Processos de mudança e a participação da gerência intermediária

O último aspecto avaliado na entrevista com a alta direção foi quanto à forma como ocorrem os processos de mudança (inovação) na Instituição, e como a gerência intermediária participa desse processo. Foram verificadas duas situações distintas, há um alinhamento no discurso quanto à participação da gerência intermediária, todos os diretores sinalizaram que ela ocorre de forma significativa. No entanto, dois episódios citados demonstram que em situações específicas acontecem mudanças impostas pela alta direção, mudanças nas quais a possibilidade de participação da gestão intermediária ficou reduzida, a exemplo da fala de D4:

[...] foi de uma forma mais disruptiva neste ano que a gente está finalizando, até pela consultoria, com um plano, e um aval, no sentido, cumpra-se, é mais *top-down*, de cima para baixo, mas agora, teve esse momento aí de mudança, até de troca de diretoria e tudo mais [...] (Diretor 4).

Corroborado pelo discurso de D3:

[...] quando a gente pensou em transformar a nossa metodologia do ensino, em vez de valorizar o ensino, valorizar a aprendizagem, houve uma discussão, se chamou todo mundo, se trabalhou, se mudou a metodologia. Eu estou falando sempre do meu setor. E houve um convencimento, porque não há possibilidade sem persuasão [...] (Diretor 3).

Salvo esses dois pontos das entrevistas, os diretores defenderam, em suas respostas, a efetiva participação da gerência intermediária nos processos de mudança. Conforme pode ser verificado nas situações dos diretores:

[...] os processos de inovação são muito voltados para a área pedagógica, então eles nascem praticamente na liderança intermediária, principalmente na questão pedagógica. Para isso, existe uma área acadêmica que é responsável por organizar todas estas demandas vindas das áreas, e sistematizar isso para que se consiga implementar (Diretor 1).

A liderança intermediária participa efetivamente, porque como nós temos uma estrutura enxuta, é o que eu costumo dizer, é o resultado, é a soma dos esforços das lideranças intermediárias, então as lideranças intermediárias, elas têm participação efetiva neste processo [...] (Diretor 2).

[...] os processos de mudança, aqui, pra mim, ocorrem de maneira democrática, discutida, refletida, pensada, e melhorada, eu acho que a gente nunca, nem alta administração, nem a gente ali no setor se colocou.... “olha tem que ser assim e acabou... é verde e não quero saber verde escuro, verde claro, é verde”, nunca se pensou isso, então, eu acho que é isso, é um processo de mudança democrático, discutido, valorizando a pessoa e o indivíduo, o grupo, valorizando o grupo e o indivíduo [...] (Diretor 3).

[...] é uma construção de todo mundo, o time precisa estar engajado, e a gente tem visto aí muitas iniciativas, até mesmo na parte de processos da própria equipe, a gente está vendo os talentos aflorarem, trazendo ideias, melhorando processos, realmente gerindo conteúdo, ou gerindo uma régua de comunicação sem ter uma

ferramenta de CRM, a gente vê boas iniciativas, boas ideias, e as mudanças acontecendo de forma mais natural, o pessoal encara, não mais como uma surpresa, mas realmente algo necessário todo dia estar mudando e ainda pode ter uma velocidade maior [...] (Diretor 4).

5.1.3 Considerações quanto aos objetivos estabelecidos na fase qualitativa

Concluída a fase da análise qualitativa, verificou-se o atendimento dos objetivos propostos. Quanto às competências organizacionais, na percepção da alta direção da FSG, identificou-se que são: a competência “foco na sustentabilidade em todas operações”; a competência “qualidade de ensino”; e, a competência “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado.”

Com relação às percepções da alta direção em relação às competências organizacionais, vários aspectos foram analisados. Verificou-se que há uma percepção convergente entre os diretores em relação à vantagem competitiva conferida pelas competências identificadas. Diante disso, ambos destacam que a FSG está melhor do que seus concorrentes nas competências organizacionais de “foco na sustentabilidade em todas operações” e “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”; enquanto que com relação à competência de “qualidade de ensino”, a percepção de parte dos diretores é de que está igual aos concorrentes.

No aspecto durabilidade das competências organizacionais da FSG, identificou-se que há o entendimento de toda a alta gestão, de que as competências da Instituição são duráveis. Já no quesito capacidade de transferência das competências entre indivíduos ou equipes com base em manuais, não houve a mesma concordância para todas as competências, o que indica que não existe uma avaliação formal desse aspecto das competências.

Quanto ao envolvimento da gestão intermediária na construção das competências da empresa, percebeu-se na fala de todos os diretores, uma significativa contribuição dos membros deste nível de gestão. Por fim, no que diz respeito aos locais onde as competências estão dentro da instituição, sejam estes locais, as pessoas, tecnologia, gestão e cultura, houve uma dispersão de opiniões. Todavia, com base na análise conduzida, concluiu-se que duas das competências estão diretamente ligadas à cultura da Instituição, sendo que uma destas também tem forte vínculo com as pessoas, e a terceira está ligada à gestão.

5.2. SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE QUANTITATIVA, AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS, FORMULAÇÃO DE CONCLUSÕES E REGISTRO DE RESULTADOS

Os dados da segunda etapa da pesquisa foram coletados por meio da aplicação de um *survey*, utilizando-se um questionário validado na disciplina de Gestão por Competências, em sua edição do ano de 2012, no Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (APÊNDICE A). O *survey* foi aplicado em uma população de 114 gestores de nível intermediário da FSG. Sendo eles, seis supervisores e 28 coordenadores de áreas administrativas, 22 coordenadores e 58 membros de Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) de cursos de graduação.

O questionário foi enviado via portal *SurveyMonkey*, que disponibiliza o formulário eletrônico e faz o convite aos respondentes por *e-mail*. Foram necessários envios de diversos convites solicitando o preenchimento do formulário, tanto pelo Portal quanto diretamente por *e-mail*, buscando conscientizar sobre a importância da pesquisa. Ainda assim, alguns formulários foram enviados por *e-mail* e respondidos em documento eletrônico, que foram devolvidos por *e-mail*, ou impressos, em alguns casos. Para finalizar, alguns dados foram coletados pessoalmente. De todo modo, vale observar que o maior volume de respostas, 75% do total, foi obtido via Portal.

5.2.1 Características da população pesquisada

Para proceder a análise quantitativa dos dados provenientes da aplicação do *survey* utilizou-se o programa de computador SPSS[®]. Com base nos dados da estatística descritiva foi possível avaliar algumas características da população pesquisada, conforme segue:

- a) 53,51% dos gestores são de gênero feminino;
- b) Em relação à idade 51,75% têm entre 31 e 40 anos; 29,82% entre 41 e 50 anos; 13,16% entre 21 e 30 anos; e, 5,26% 51 anos ou mais;
- c) Quanto ao tempo de empresa, 53,51% têm entre um e cinco anos de empresa; 35,09% entre seis e 10 anos de empresa; 7,02% entre 11 e 15 anos de empresa, 3,51% até um ano de empresa; e, 0,88% mais de 20 anos de empresa;
- d) Quanto à escolaridade, 2,63% contam com Ensino Superior completo ou incompleto; e, 97,37% pós-graduação completa ou incompleta.

Observa-se que o alto grau de escolaridade dos pesquisados é influenciado pelo fato de que 69,30% dos respondentes são gestores de cursos de graduação. Todavia, o percentual total de pós-graduados é superior a 97%, o que indica que mesmo nas áreas administrativas o grau de escolaridade é elevado.

Examinadas as principais características do público pesquisado, procedeu-se à análise, visando a atender os objetivos específicos: Verificar a percepção da gerência intermediária com relação ao potencial de geração de vantagem competitiva com base nas competências identificadas; Identificar os *gaps* entre a percepção da alta direção e os gestores de nível intermediário quanto às competências organizacionais da organização; Propor indicadores para Instituições de Ensino Superior privadas do Brasil.

5.2.2 Avaliação das competências: percepção da gerência intermediária com relação ao potencial de geração de vantagem competitiva com base nas competências identificadas

Para verificar os possíveis *gaps* de percepção entre a alta direção e a gerência intermediária, quanto à vantagem competitiva conferida pelas competências organizacionais, identificadas na primeira etapa da pesquisa, seguiu-se a análise recomendada por King *et al.* (2002). Esses autores recomendam que a gerência intermediária seja indagada quanto a que ponto a empresa encontra-se em vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes, com base nas competências organizacionais identificadas. Para atender a essa recomendação, no instrumento de coleta do *survey* criou-se três blocos de questões, um para cada uma das competências identificadas. Na Figura 7, pode-se observar a orientação e solicitação quanto à forma de avaliar as proposições a respeito da competência “Qualidade de ensino” (a mesma orientação foi passada para as outras duas competências identificadas):

Figura 7 - Orientações quanto à avaliação das competências organizacionais

As competências são conhecimentos e habilidades que podem gerar vantagem competitiva a uma empresa.				
Considerando que a FSG tem a competência “Qualidade do ensino”.				
Agora, dê sua opinião sobre esta competência, concordando ou discordando das afirmativas abaixo.				
1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Fonte: Instrumento de coleta do *survey* desta pesquisa.

As afirmativas mencionadas na Figura 7, que pretendem verificar a percepção da gerência intermediária, quanto à vantagem competitiva conferida pela competência, são as seguintes:

- a) Nós somos melhores que os concorrentes em “Qualidade do ensino”.
- b) Em resumo, a competência de “Qualidade do ensino” que nossa empresa tem, representa uma vantagem competitiva durável e difícil de imitar pelos concorrentes.

Da mesma forma, a gerência intermediária foi questionada quanto às mesmas afirmativas, em relação às competências “foco na sustentabilidade em todas operações” e “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”.

King *et al.* (2002) explicam que, para que se avalie a percepção da gerência intermediária com relação à vantagem competitiva conferida pelas competências avaliadas, deve-se verificar o grau de vantagem competitiva percebido, e o consenso entre as respostas obtidas. Segundo estes autores, o grau de vantagem competitiva percebido é medido por meio da média das avaliações, já o consenso é percebido com base na análise da variância, em que quanto menor a variância, maior o consenso, e quanto maior a variância, menor o consenso. Os autores indicam ainda que as competências sejam distribuídas em um gráfico de dispersão, em que o eixo horizontal representa o “nível de vantagem competitiva”, e o eixo vertical o “consenso na gerência intermediária”.

Este gráfico de dispersão ainda deve ser dividido em quatro quadrantes, conforme Figura 8, isso auxiliará na avaliação da competência. Com base nesta divisão das competências em quadrantes, é possível verificar se a competência organizacional deve ser utilizada, avaliada, explorada ou excluída. Para King *et al.* (2002):

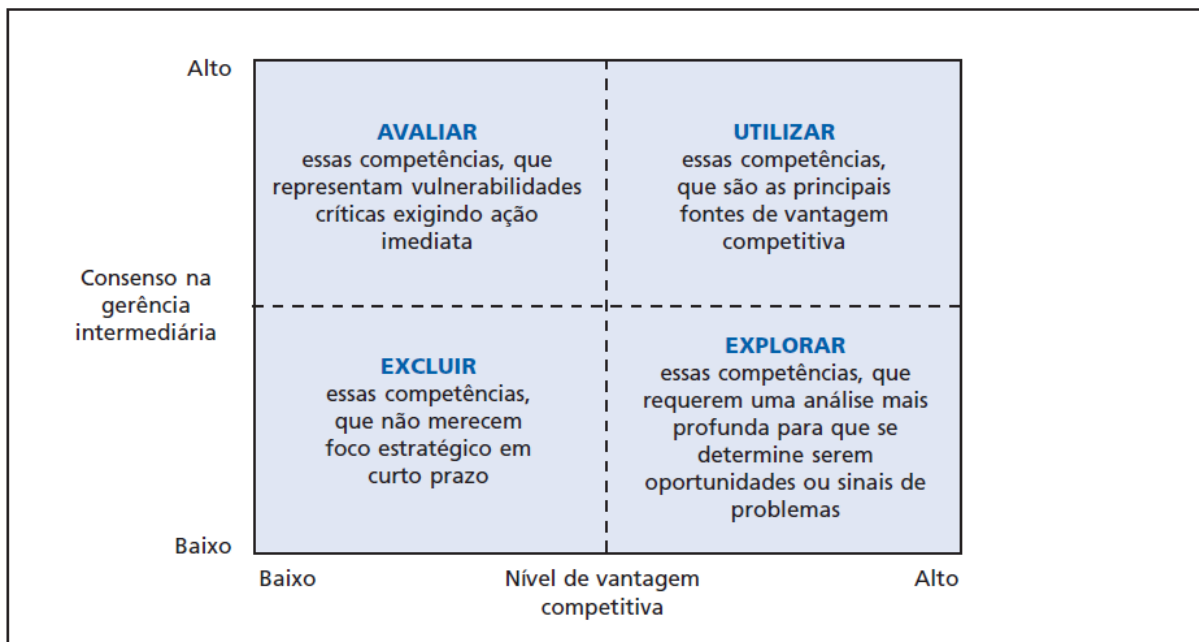
- **Alto consenso, vantagem competitiva: Utilizar.** Competências com estas características são as bases mais valiosas para o sucesso competitivo. A alta direção deve continuar a investir nelas de modo a tirar o máximo proveito destas. Estas competências, no entanto, devem ao mesmo tempo ser monitoradas quanto à sua robustez ou vulnerabilidade diante a potenciais alterações ambientais ou de mercado, de modo que não se tornem obsoletas.

- **Alto consenso, desvantagem competitiva: Avaliar.** Competências classificadas desta forma podem ser vulnerabilidades críticas, pois estão sujeitas a serem utilizadas por outras empresas. Estas competências devem receber atenção imediata, o risco associado a essa desvantagem deve ser avaliado, assim como os motivos de sua existência.

- **Baixo consenso, vantagem competitiva: Explorar.** As competências com esta classificação podem sinalizar ótimas oportunidades ou sinais precoces de problemas, sendo assim, as fontes de desacordo devem ser exploradas. É importante verificar se existe algum padrão de opiniões divergentes. Opiniões divergentes em um determinado grupo devem ser avaliadas, de modo a verificar se este grupo é líder ou retardatário no reconhecimento de valor real dessas competências.

- **Baixo consenso, desvantagem competitiva: Excluir.** Mesmo empresas com alto desempenho identificam competências nesta categoria. No entanto, essas competências não são vitais para a estratégia da empresa a curto prazo e não devem receber foco significativo neste momento. Estas competências podem vir a se tornar fontes de vulnerabilidade competitiva no futuro, no entanto, é preciso estar ciente para o fato de que alterações no ambiente podem aumentar a importância dessas competências.

Figura 8 - Competências organizacionais e abordagens gerenciais recomendadas



Fonte: King *et al.* (2002, p. 46).

Para permitir a correta distribuição das competências no gráfico de dispersão foi necessário verificar o melhor e o pior caso de variância para os dados coletados, de modo a permitir a correta distribuição no eixo vertical. O caso extremo de variação poderia ser verificado caso 50% da população pesquisada atribuísse nota 1 (discordo totalmente) e os outros 50% da população pesquisada atribuísse nota 5 (concordo totalmente), nesse caso, a variância seria igual a 4. Já o melhor caso seria verificado quando a totalidade da população pesquisada atribuísse a mesma nota, qualquer que seja ela, nesse caso a variância seria igual a

0. Portanto, variância zero indica o maior grau de consenso possível, enquanto variância quatro indica o menor grau de consenso possível.

A distribuição no eixo horizontal seguiu a escala Likert utilizada no formulário usado no *survey*. Como a escala utilizada para verificação do nível de vantagem competitiva percebida em relação às competências, foi distribuída de 1 a 5, em que 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”, por consequência, 1 é o mais baixo nível, e 5 o mais alto nível de vantagem competitiva percebida para cada competência.

Conforme descrito no item 2.6 deste trabalho, optou-se por incluir na análise deste estudo a verificação da moda, sendo assim, para cada item analisado serão gerados dois pontos no gráfico de dispersão, um representando a relação entre média e a variância, e outro entre a moda e a variância, lembrando que a variância é a mesma nos dois casos. O objetivo do emprego da moda numa segunda verificação, é observar se a maior parte da população pesquisada concorda ou não com o valor percebido pela média.

Para obter-se os dados de média, moda e variância e sua posterior distribuição no gráfico de dispersão, procedeu-se no programa de computador SPSS® a análise destas três variáveis, conforme é possível verificar na Tabela 5. A mesma tabela exibe ainda a Coluna “Válido”, que representa o número de casos observados, a coluna Mínimo, que representa a menor nota atribuível, e a coluna Máximo que representa a nota máxima atribuível para cada questão relativa às competências avaliadas.

Tabela 5 - Percepção da gerência intermediária com relação às competências organizacionais

(continua)

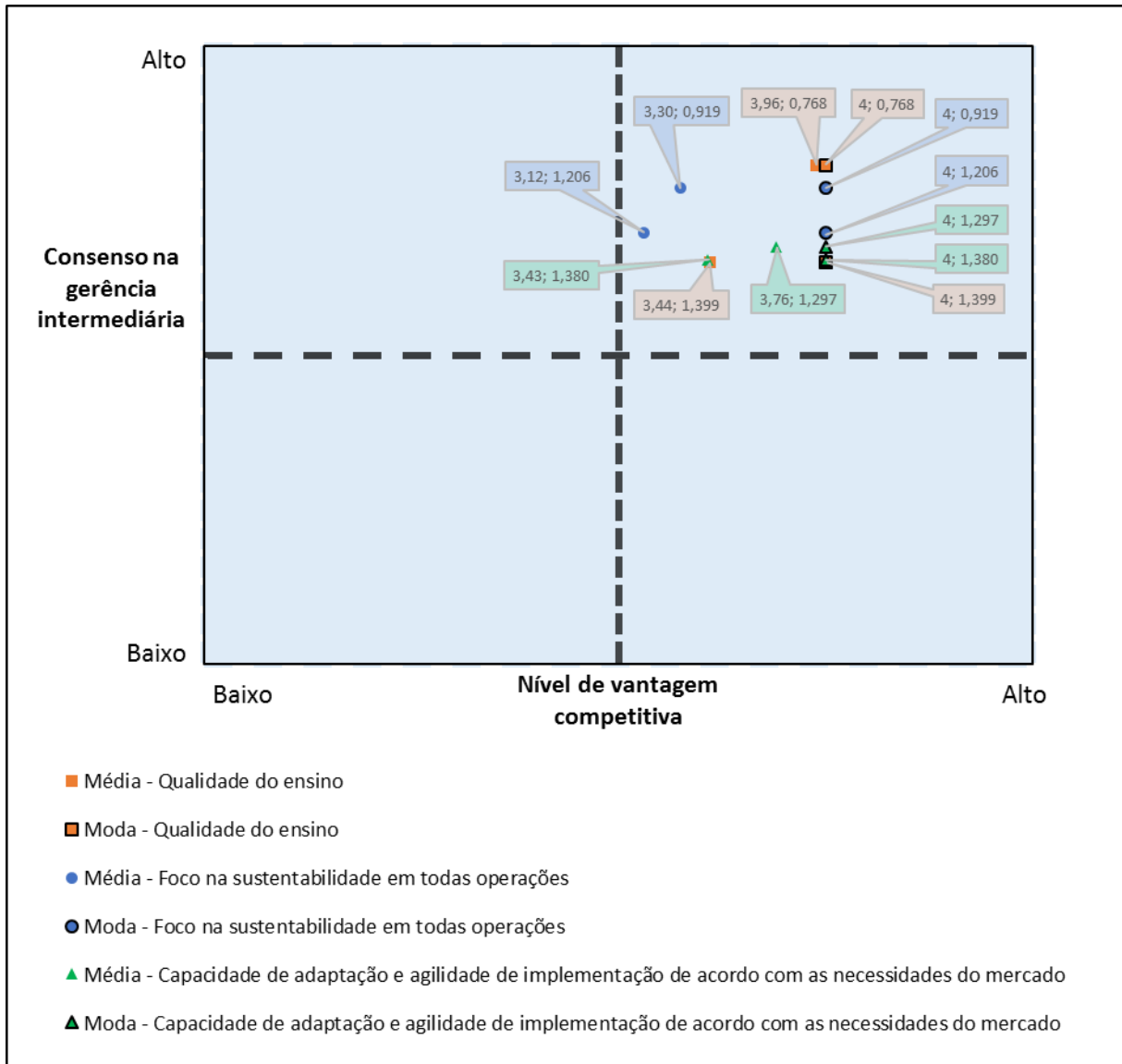
Questão	Válido	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Variância
Nós somos melhores que os concorrentes em “ Qualidade do ensino ”.	114	1	5	3,96	4	0,768
Em resumo, a competência de “ Qualidade do ensino ”, que nossa empresa tem, representa uma vantagem competitiva durável e difícil de imitar pelos concorrentes.	114	1	5	3,44	4	1,399
Nós somos melhores que os concorrentes em “ Foco na sustentabilidade em todas operações ”.	114	1	5	3,30	4	0,919

	(conclusão)					
Em resumo, a competência de “ Foco na sustentabilidade em todas operações ”, que nossa empresa tem, representa uma vantagem competitiva durável e difícil de imitar pelos concorrentes.	114	1	5	3,12	4	1,206
Nós somos melhores que os concorrentes em “ Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado ”.	114	1	5	3,76	4	1,297
Em resumo, a competência de “ Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado ”, que nossa empresa tem, representa uma vantagem competitiva durável e difícil de imitar pelos concorrentes.	114	1	5	3,43	4	1,380

Fonte: Análise dos dados da pesquisa no programa SPSS®.

Para construção do gráfico de dispersão, transportou-se os dados obtidos desta análise para o programa de computador Microsoft Excel®. Na Figura 9, é possível verificar a distribuição dos pontos em função do nível de consenso entre a gerência intermediária e o nível de vantagem competitiva por ela percebida. Cada ponto representa uma questão apresentada na Tabela 5, portanto, duas questões para cada competência, totalizando seis pontos considerando a média e a variância, e seis pontos considerando a moda e a variância.

Figura 9 - Avaliação das competências pela gerência intermediária



Fonte: Desenvolvido pelo autor no programa de computador Microsoft Excel[®] com base nos dados do *survey*.

Com base no gráfico da Figura 9, e das recomendações de King *et al.* (2012), é possível realizar algumas inferências com relação às competências organizacionais avaliadas. Verifica-se que no entendimento da gerência intermediária as três competências identificadas nas entrevistas com a alta direção são percebidas como fonte de geração de vantagem competitiva, e existe consenso nesta população a este respeito. Observa-se ainda que, dentre as três competências organizacionais avaliadas, a vantagem competitiva “foco na sustentabilidade em todas operações” é a que obteve o menor índice de vantagem competitiva conferido, apesar de também ser bem avaliada. Em suma, pode-se afirmar que todas as competências organizacionais avaliadas, na percepção da gerência intermediária conferem moderada/alta vantagem competitiva com moderado/alto consenso entre a população

pesquisada. Quanto à análise da moda, pode-se verificar que esta corrobora com o resultado verificado por meio da média. Sendo assim, verifica-se alinhamento entre a gerência intermediária e a alta direção, no entendimento de que estas são de fato competências organizacionais que geram vantagem competitiva para a FSG.

5.2.2.1 Análise do perfil das competências organizacionais

Classificado o nível de consenso e vantagem competitiva percebido pela gerência intermediária em relação às competências identificadas, passou-se então para a análise das questões relacionadas ao perfil das competências. Com base no trabalho de King *et al.* (2002), verificou-se ainda a percepção da gerência intermediária quanto ao caráter tácito, à robustez e à fixação das competências avaliadas. Na sequência, serão exibidas as questões relacionadas a cada uma dessas características, para cada uma das competências avaliadas, assim como a média e consenso, e a distribuição desses dados no mesmo modelo de gráfico de dispersão utilizado para avaliação das competências organizacionais.

5.2.2.1.1 Avaliação do caráter tácito das competências organizacionais da FSG

O caráter tácito de uma competência determina o quão resistente à codificação e à divulgação a competência é suscetível, classificada numa escala de explícita a tácita. Portanto, para conferir vantagem competitiva é desejável que a competência detenha um grau tácito significativo (KING *et al.*, 2002). Silva e Oliveira (2005) também defendem que os recursos que geram vantagem competitiva devem ser difíceis ou impossíveis de ser reproduzidos pelos competidores. Para apoiar a avaliação da percepção da gerência intermediária, quanto ao caráter tácito das competências organizacionais, foram mensuradas as proposições das Tabelas 6, 7 e 8, cada qual para uma competência específica. Os resultados dessa mensuração foram representados no gráfico das Figuras 10, 11 e 12 respectivamente. O mesmo procedimento foi realizado para cada uma das características de cada uma das competências avaliadas.

Para a mensuração do grau do caráter tácito da competência, é preciso observar que a alta concordância com as proposições avaliadas indica, na verdade, que a competência pode facilmente ser transferida de uma empresa para outra. Ou seja, uma média alta indica baixo nível de caráter tácito, enquanto que uma média baixa indica alto nível de caráter tácito.

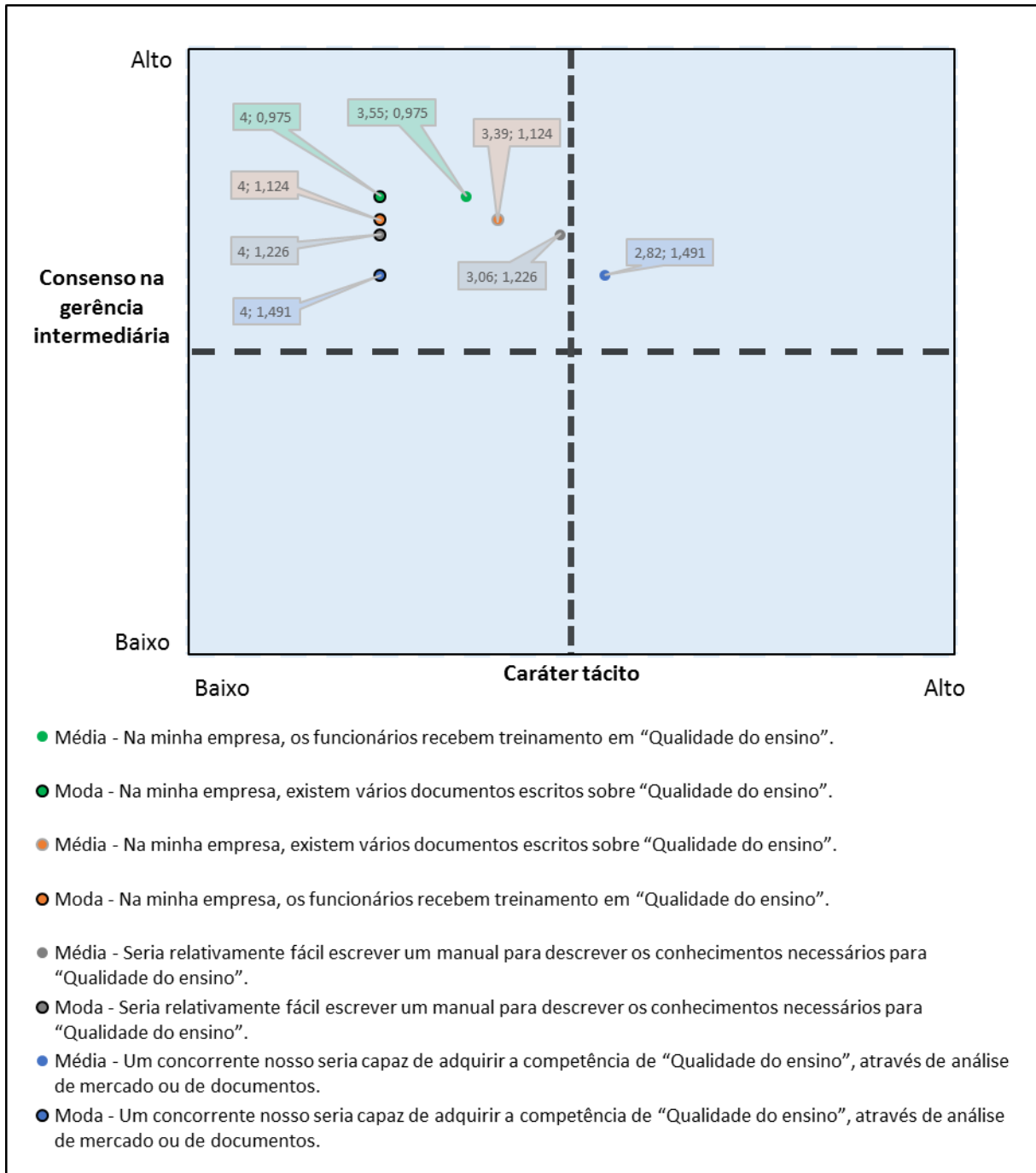
Portanto, para simplificar a leitura dos gráficos representados pelas Figuras 10, 11 e 12, optou-se por inverter a escala do eixo horizontal, deixando assim o gráfico coerente com as demais análises apresentadas.

Tabela 6 - Avaliação do caráter tácito da competência "Qualidade de ensino"

Questão	Válido	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Variância
Na minha empresa, os funcionários recebem treinamento em "Qualidade do ensino" .	114	1	5	3,55	4	0,975
Na minha empresa, existem vários documentos escritos sobre "Qualidade do ensino" .	114	1	5	3,39	4	1,124
Seria relativamente fácil escrever um manual para descrever os conhecimentos necessários para "Qualidade do ensino" .	114	1	5	3,06	4	1,226
Um concorrente nosso seria capaz de adquirir a competência de "Qualidade do ensino" , a partir de análise de mercado ou de documentos.	114	1	5	2,82	4	1,491

Fonte: Análise dos dados da pesquisa no programa SPSS®.

Figura 10 - Avaliação do caráter tácito da competência "Qualidade de ensino"



Fonte: Desenvolvido pelo autor no programa de computador Microsoft Excel[®], com base nos dados do *survey*.

O gráfico da Figura 10 permite inferir que a competência “qualidade de ensino” detém um caráter tácito baixo/moderado, com grau de concordância moderado/alto por parte da gerência intermediária. Condição reafirmada com a análise empregando o valor da moda. Apenas a proposição de que a concorrência poderia ser capaz de adquirir a competência em questão, a partir da análise de documentos ficou posicionada no quadrante que representa alto caráter tácito e alto consenso. Ainda assim, o grau de caráter tácito não foi expressivo,

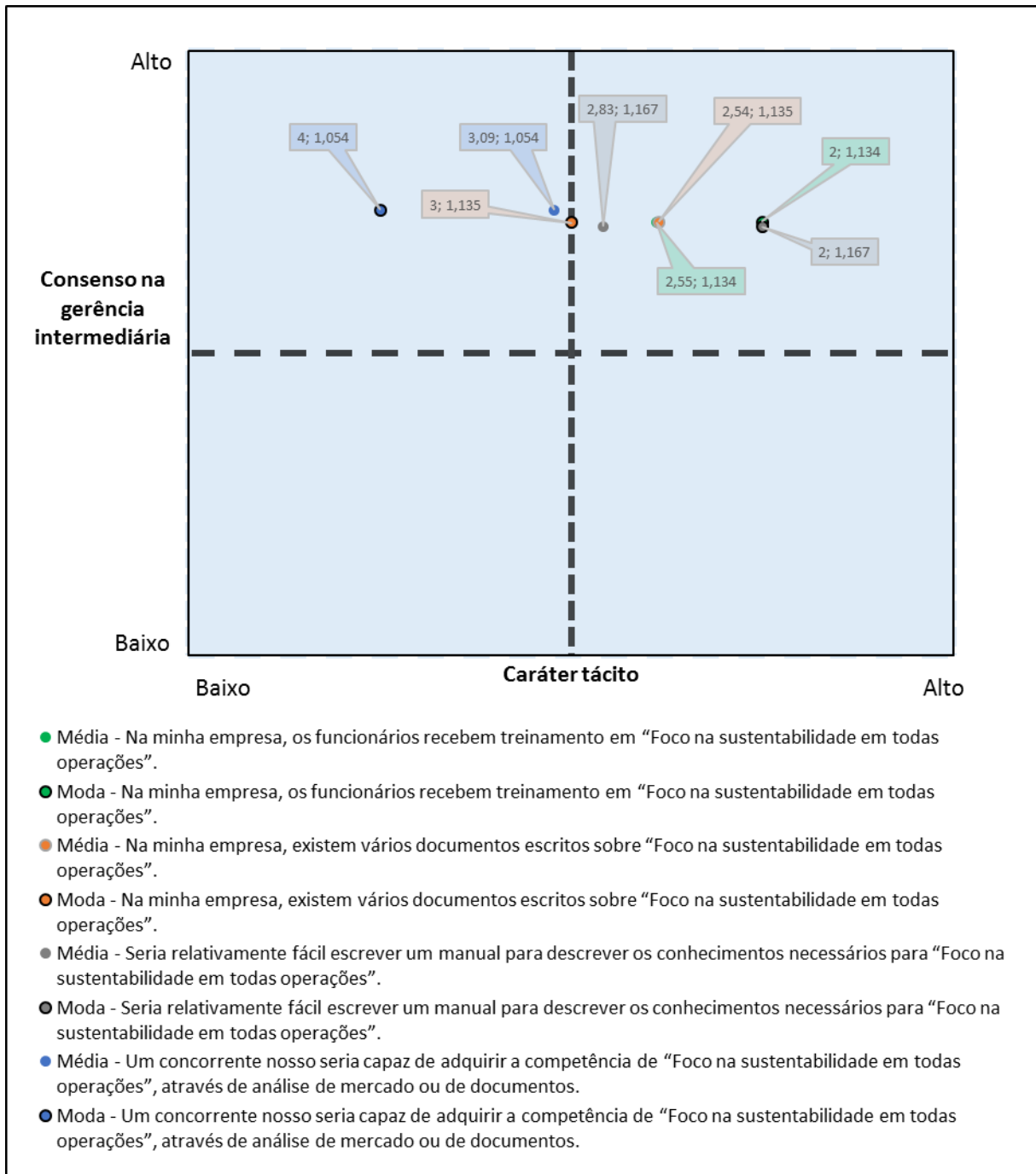
obtendo média de apenas 2,82, de uma escala que detém média 3, além do que a moda 4 indica que a maior parte da população pesquisada não concorda que esta competência disponha de caráter tácito alto. Desse modo, verifica-se que não há um perfeito alinhamento entre a percepção da gerência intermediária e a alta direção, visto que dois consideram que seja difícil transferir essa competência por meio de manuais, enquanto que apenas um considera que seja fácil, caracterizando um gap de percepção entre os dois níveis de gestão.

Tabela 7 - Avaliação do caráter tácito da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações"

Questão	Válido	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Variância
Na minha empresa, os funcionários recebem treinamento em “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	114	1	5	2,55	2	1,134
Na minha empresa, existem vários documentos escritos sobre “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	114	1	5	2,54	3	1,135
Seria relativamente fácil escrever um manual para descrever os conhecimentos necessários para “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	114	1	5	2,83	2	1,167
Um concorrente nosso seria capaz de adquirir a competência de “Foco na sustentabilidade em todas operações” , a partir de análise de mercado ou de documentos.	114	1	5	3,09	4	1,054

Fonte: Análise dos dados da pesquisa no programa SPSS®.

Figura 11 - Avaliação do caráter tácito da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações"



Fonte: Desenvolvido pelo autor no programa de computador Microsoft Excel®, com base nos dados do survey.

Quanto à competência “foco na sustentabilidade em todas operações”, é possível verificar no gráfico da Figura 11, que a gerência intermediária percebe um caráter tácito e consenso moderado/alto. É possível, também, perceber que, assim como na competência “qualidade do ensino”, apenas a questão que se refere à capacidade de a concorrência adquirir a competência em questão, com base em manuais, ficou isolada em outro quadrante. Todavia,

com uma média da questão muito próxima da neutralidade, ou seja, próximo à média da escala utilizada. Já a avaliação de um possível *gap* de percepção entre a gerência intermediária e a alta direção a este respeito fica prejudicada, uma vez que dentre as três avaliações recebidas pela alta direção não houve consenso entre as respostas, sendo avaliada como fácil, difícil e muito difícil de ser transferida por meio de manuais.

Considerando a moda em detrimento da média, este cenário é um pouco menos otimista, uma vez que a questão relacionada à capacidade de a concorrência adquirir a competência com base em manuais, obteve moda 4, o que representa baixo grau de caráter tácito para esta questão. A questão relacionada à existência de documentos escritos sobre a competência em questão, obteve moda 3, o que a deixa numa posição de neutralidade. Em suma, essa análise indica menor percepção de caráter tácito, se comparada à análise que considera a média como valor que determina o caráter tácito da competência “foco na sustentabilidade em todas operações”, podendo ser classificada, nesse caso, com caráter tácito médio.

Tabela 8 - Avaliação do caráter tácito da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"

(continua)

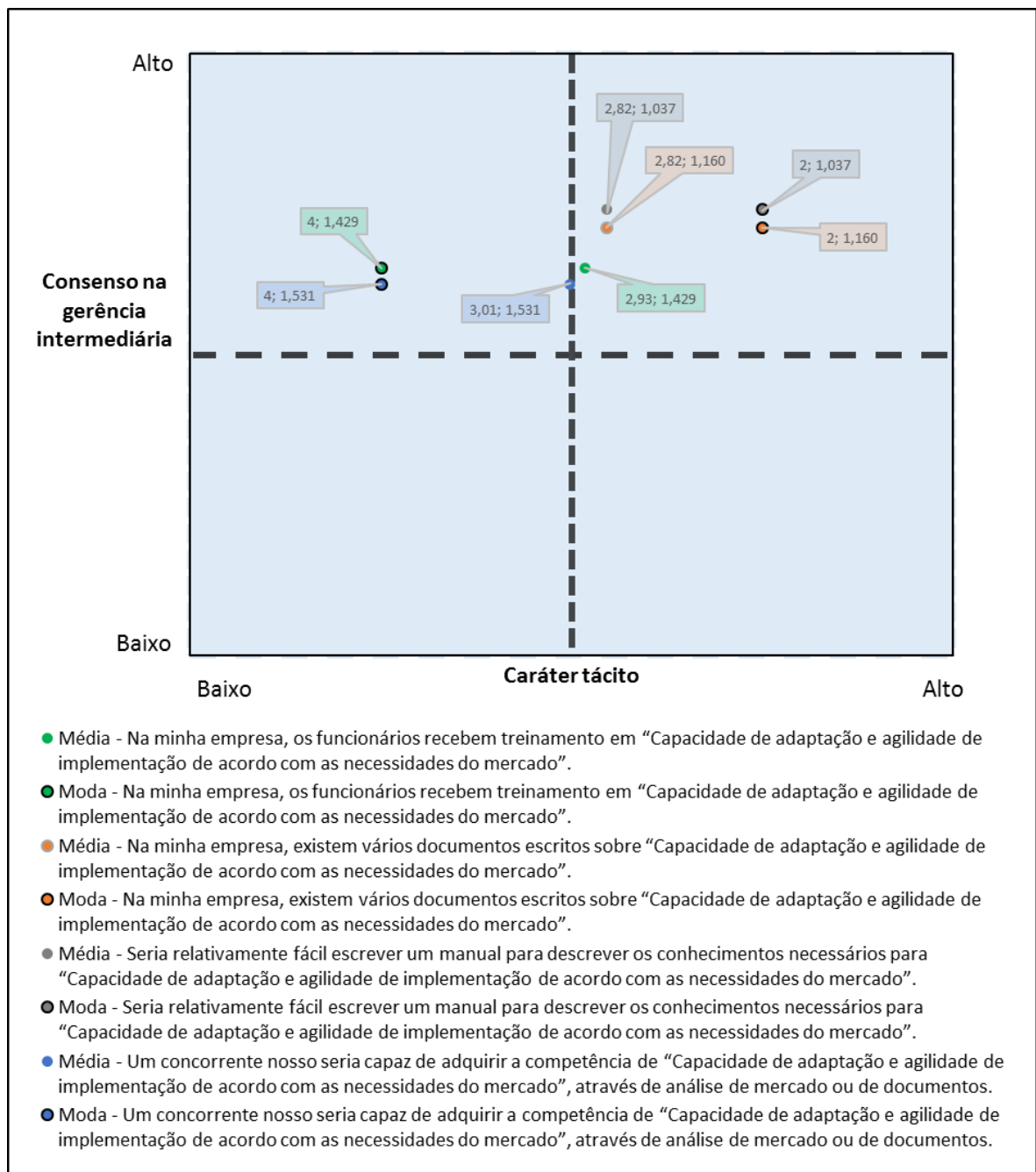
Questão	Válido	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Variância
Na minha empresa, os funcionários recebem treinamento em “ Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado ”.	114	1	5	2,93	4	1,429
Na minha empresa, existem vários documentos escritos sobre “ Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado ”.	114	1	5	2,82	2	1,160
Seria relativamente fácil escrever um manual para descrever os conhecimentos necessários para “ Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado ”.	114	1	5	2,82	2	1,037

(conclusão)

Um concorrente nosso seria capaz de adquirir a competência de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”, a partir de análise de mercado ou de documentos.	114	1	5	3,01	4	1,531
---	-----	---	---	------	---	-------

Fonte: Análise dos dados da pesquisa no programa SPSS®.

Figura 12 - Avaliação do caráter tácito da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"



Fonte: Desenvolvido pelo autor no programa de computador Microsoft Excel®, com base nos dados do survey.

Por fim, o caráter tácito da competência “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”, também ficou com uma maior concentração dos itens avaliados em caráter tácito moderado/alto, com consenso moderado/alto. Porém, é importante salientar que, para esta competência, todas as questões ficaram muito próximas do eixo central da escala utilizada. E a questão relativa à capacidade de a concorrência adquirir a competência com base em manuais, está levemente à esquerda do eixo desta escala, portanto, pode ser considerado com moderado/baixo caráter tácito e alto consenso neste item específico. Assim, é possível verificar que há alinhamento entre a percepção da gerência intermediária e a alta direção, que, por sua vez, considerou que esta competência é difícil de ser transmitida.

A análise da moda reforça uma percepção de neutralidade, quanto ao caráter tácito da competência “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”, uma vez que duas questões foram classificadas com moderado/alto, e duas com moderado baixo caráter tácito. Desse modo, pode-se considerar que o caráter tácito, verificado por meio da moda, é médio para esta competência.

5.2.3.1.2 Avaliação da robustez das competências organizacionais da FSG

A robustez de uma competência determina o quão suscetível ela é em relação às mudanças no ambiente. É possível dizer que competências robustas não são facilmente impactadas por um conjunto de circunstâncias externas, mantendo, portanto, seu valor ante as mudanças no ambiente externo (KING *et al.*, 2002). Esse aspecto é vital para a sobrevivência das organizações ante as mudanças do meio (HAMEL; PRAHALAD, 1995; BEER; NOHRIA, 2002). A avaliação da percepção da gerência intermediária quanto à robustez das competências organizacionais, foi realizada com base na mensuração das proposições das Tabelas 9, 10 e 11, cada qual para uma competência específica. Os resultados dessa mensuração foram representados no gráfico das Figuras 13, 14 e 15, respectivamente.

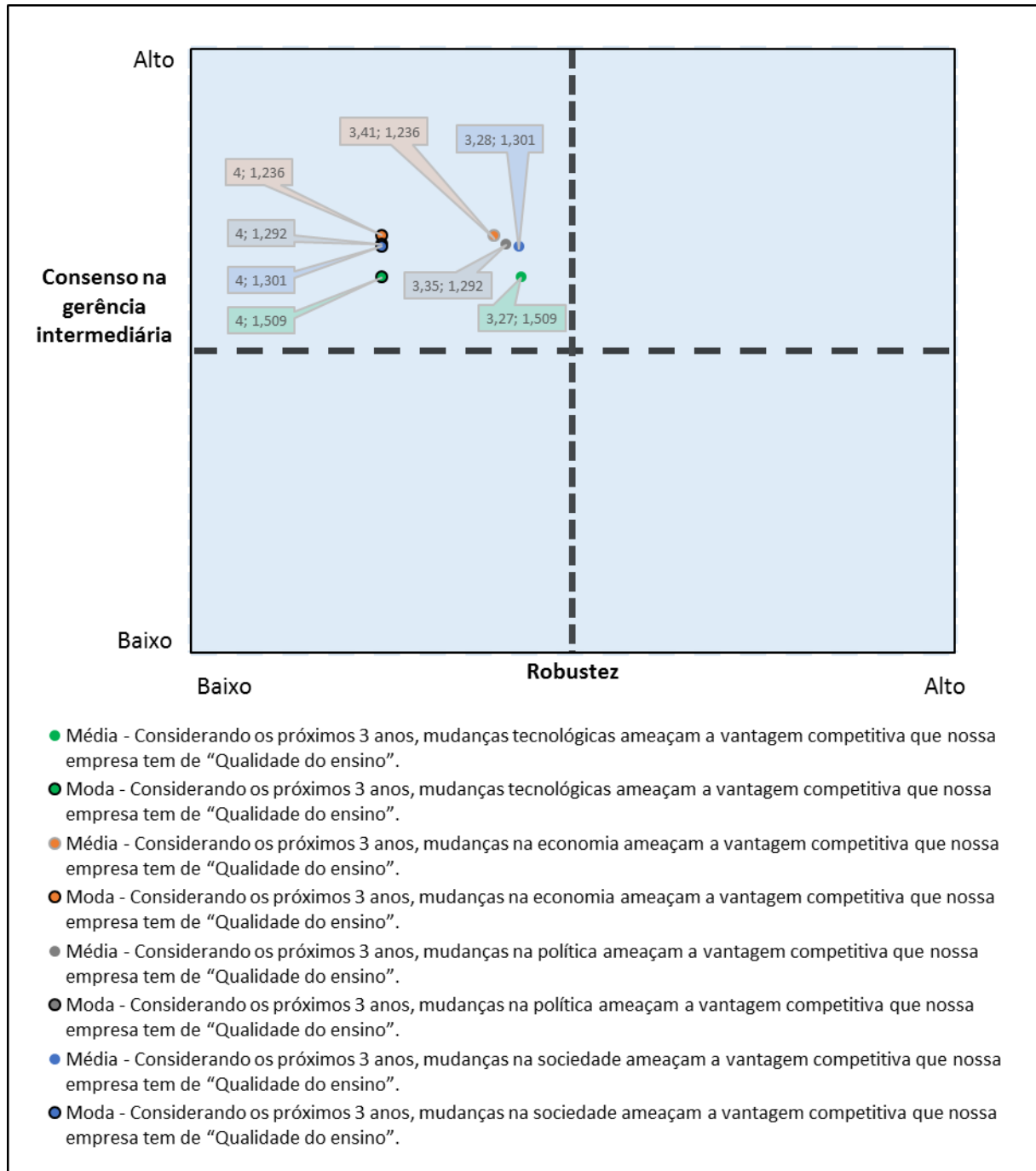
Assim como na mensuração do caráter tácito, na mensuração da robustez, um alto nível de concordância indica, na verdade, que a competência pode facilmente ser impactada por mudanças no ambiente. Sendo assim, também para esta característica, optou-se por inverter a escala do eixo horizontal, deixando assim o gráfico coerente com as demais análises apresentadas. Vale ressaltar que uma média alta indica baixo nível de robustez, enquanto que uma média baixa indica alto nível de robustez.

Tabela 9 - Avaliação da robustez da competência "Qualidade do ensino"

Questão	Válido	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Variância
Considerando os próximos três anos, mudanças tecnológicas ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Qualidade do ensino” .	114	1	5	3,27	4	1,509
Considerando os próximos três anos, mudanças na economia ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Qualidade do ensino” .	114	1	5	3,41	4	1,236
Considerando os próximos três anos, mudanças na política ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Qualidade do ensino” .	114	1	5	3,35	4	1,292
Considerando os próximos três anos, mudanças na sociedade ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Qualidade do ensino” .	114	1	5	3,28	4	1,301

Fonte: Análise dos dados da pesquisa no programa SPSS®.

Figura 13 - Avaliação da robustez da competência "Qualidade do ensino"



Fonte: Desenvolvido pelo Autor no programa de computador Microsoft Excel®, com base nos dados do survey.

O gráfico da Figura 13 permite inferir que a robustez da competência organizacional "qualidade do ensino" é baixa/moderada, com significativo consenso entre a gerência intermediária a este respeito. As diferenças das médias, quanto aos aspectos avaliados, a saber, quanto a mudanças tecnológicas, de economia, de política e na sociedade, foram leves, ficando as quatro dimensões entre uma média mínima de 3,27 e uma média máxima de 3,41. A análise considerando a moda foi ainda menos otimista, reforçando a percepção de robustez

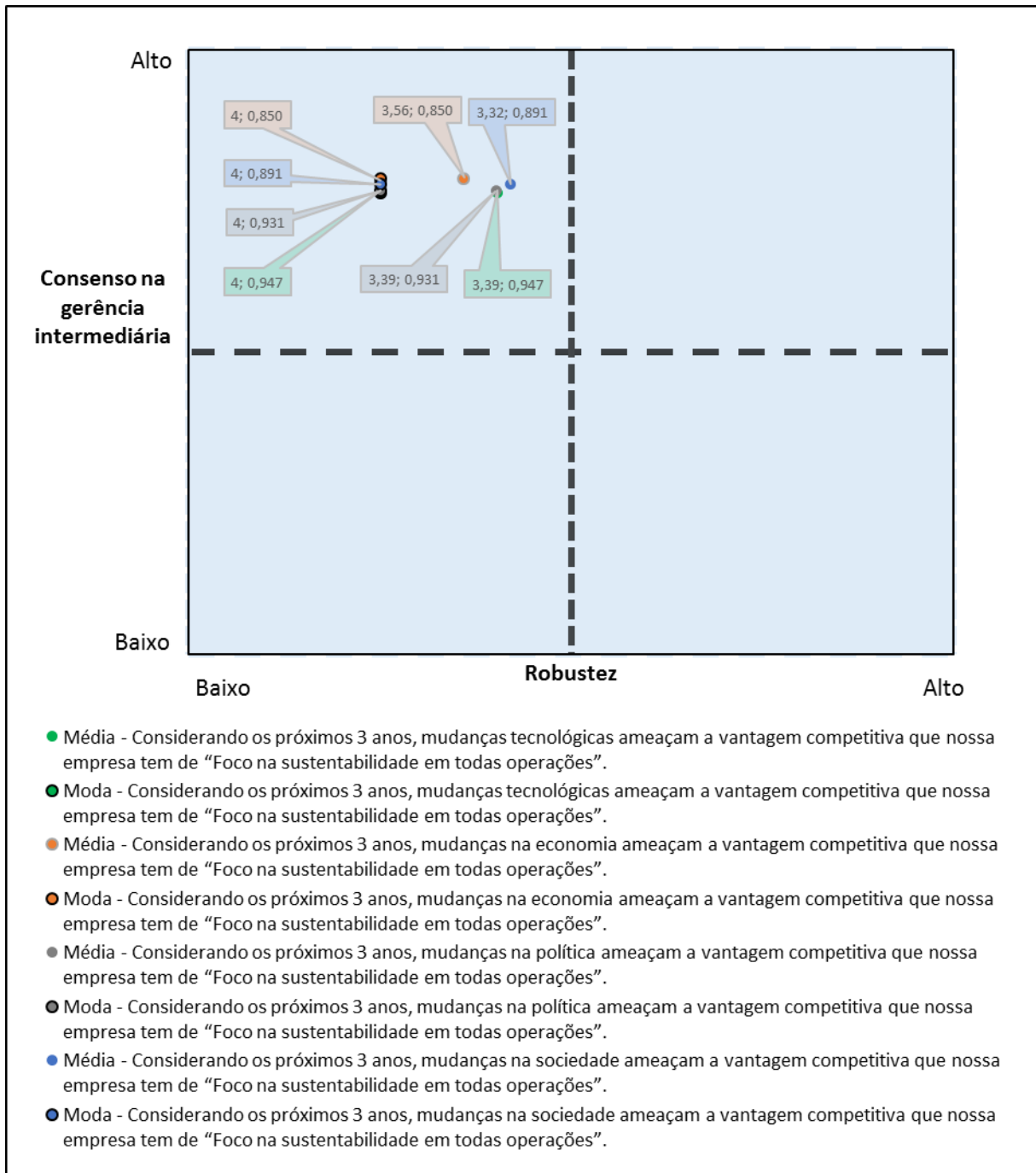
baixa/moderada. Desse modo, é possível verificar um *gap* de percepção entre a gerência intermediária e a alta direção, visto que esta considerou a competência em questão como durável, contrariando o que foi verificado com base na Figura 13.

Tabela 10 - Avaliação da robustez da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações"

Questão	Válido	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Variância
Considerando os próximos três anos, mudanças tecnológicas ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de "Foco na sustentabilidade em todas operações" .	114	1	5	3,39	4	0,947
Considerando os próximos três anos, mudanças na economia ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de "Foco na sustentabilidade em todas operações" .	114	1	5	3,56	4	0,850
Considerando os próximos três anos, mudanças na política ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de "Foco na sustentabilidade em todas operações" .	114	1	5	3,39	4	0,931
Considerando os próximos três anos, mudanças na sociedade ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de "Foco na sustentabilidade em todas operações" .	114	1	5	3,32	4	0,891

Fonte: Análise dos dados da pesquisa no programa SPSS®.

Figura 14 - Avaliação da robustez da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações"



Fonte: Desenvolvido pelo autor no programa de computador Microsoft Excel®, com base nos dados do survey.

Seguindo a mesma tendência da competência “qualidade do ensino”, a competência “foco na sustentabilidade em todas operações”, foi considerada com grau de robustez baixa/moderada, tanto considerando a média quanto a moda, com alto consenso entre a gerência intermediária. Mais uma vez foi possível verificar um padrão muito semelhante quanto à suscetibilidade da competência aos diferentes fatores externos avaliados, uma vez

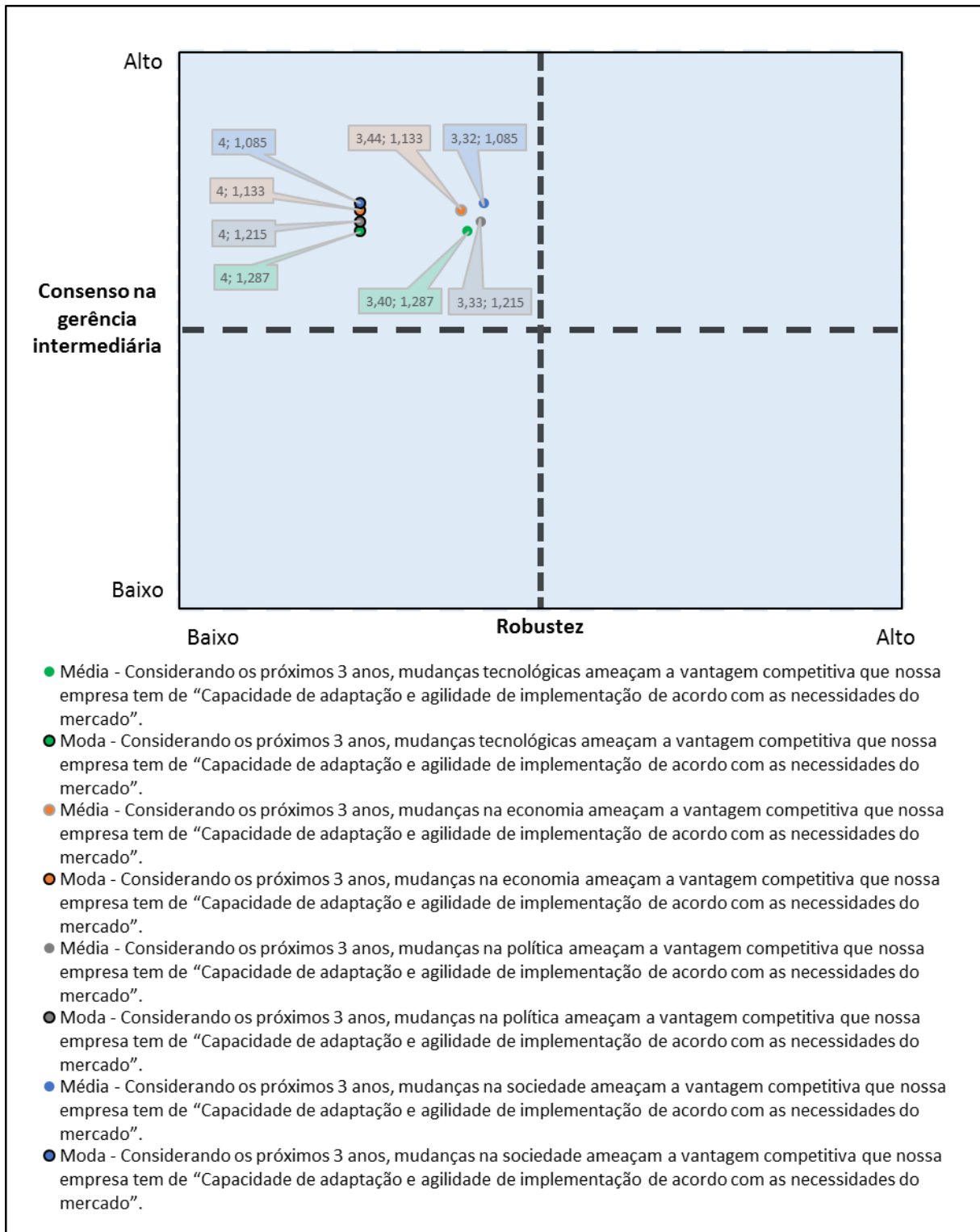
que a média mínima ficou em 3,32 e a média máxima em 3,56. Assim como no caso anterior, a percepção da gerência intermediária é contrária à da alta direção no que diz respeito à robustez da competência, o que caracteriza um *gap* de percepção entre os dois níveis de gestão.

Tabela 11 - Avaliação da robustez da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"

Questão	Válido	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Variância
Considerando os próximos três anos, mudanças tecnológicas ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	114	1	5	3,40	4	1,287
Considerando os próximos três anos, mudanças na economia ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	114	1	5	3,44	4	1,133
Considerando os próximos três anos, mudanças na política ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	114	1	5	3,33	4	1,215
Considerando os próximos três anos, mudanças na sociedade ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	114	1	5	3,32	4	1,085

Fonte: Análise dos dados da pesquisa no programa SPSS®.

Figura 15 - Avaliação da robustez da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"



Fonte: Desenvolvido pelo Autor no programa de computador Microsoft Excel®, com base nos dados do survey.

Com diferenças ainda menos expressivas entre os fatores externos avaliados, a competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado" também foi considerada com grau de robustez baixa/moderada,

com alto grau de consenso entre a gerência intermediária. Assim como nos dois casos anteriores de avaliação da robustez, a moda reafirma o grau de robustez baixa/moderada. A média mínima para este item ficou em 3,32 para o fator externo mudanças na sociedade, e média máxima para o fator mudanças na economia, com média 3,44. Com efeito, pode-se verificar que também nessa competência houve divergência de percepção com relação ao entendimento da alta direção, que considera que a competência é durável, portanto, robusta, caracterizando novamente um *gap* de percepção nos dois níveis de gestão avaliados.

5.2.3.1.3 Avaliação da fixação das competências organizacionais da FSG

Para avaliação da fixação das competências, não basta verificar se as proposições avaliadas seguem uma determinada tendência. A fixação de uma competência está associada à possibilidade de ela ser transferida para outra empresa. Ela “[...] pode ser medida em um *continuum* que vai de fixo a móvel” (KING *et al.*, 2002, p. 39). Para verificar a fixação de uma competência, é necessário verificar sua localização na empresa. Competências localizadas no conhecimento tácito de funcionários podem facilmente migrar para outra empresa com a saída dos funcionários que as detêm. Por outro lado, uma competência organizacional localizada na cultura é menos vulnerável à apropriação por concorrentes, portanto, detém um grau significativo de fixação (KING *et al.*, 2002).

Com intuito de verificar a fixação das competências organizacionais da FSG, as proposições apresentadas nas Tabelas 12, 13 e 14 verificam a localização de cada competência, segundo a percepção da gerência intermediária, dentre as opções estão: pessoas, tecnologia, gestão e cultura. Para avaliação dessa característica das competências, assumiu-se que competências localizadas nas pessoas ou em tecnologia tendem a ser mais móveis, enquanto que competências localizadas na gestão e na cultura são mais fixas (LEONARD-BARTON; 1992; DREJER, 2000; KING *et al.*, 2002; BIRCHALL; TOVSTIGA, 2005; SANTOS, 2013).

Tabela 12 - Avaliação da fixação da competência "Qualidade do ensino"

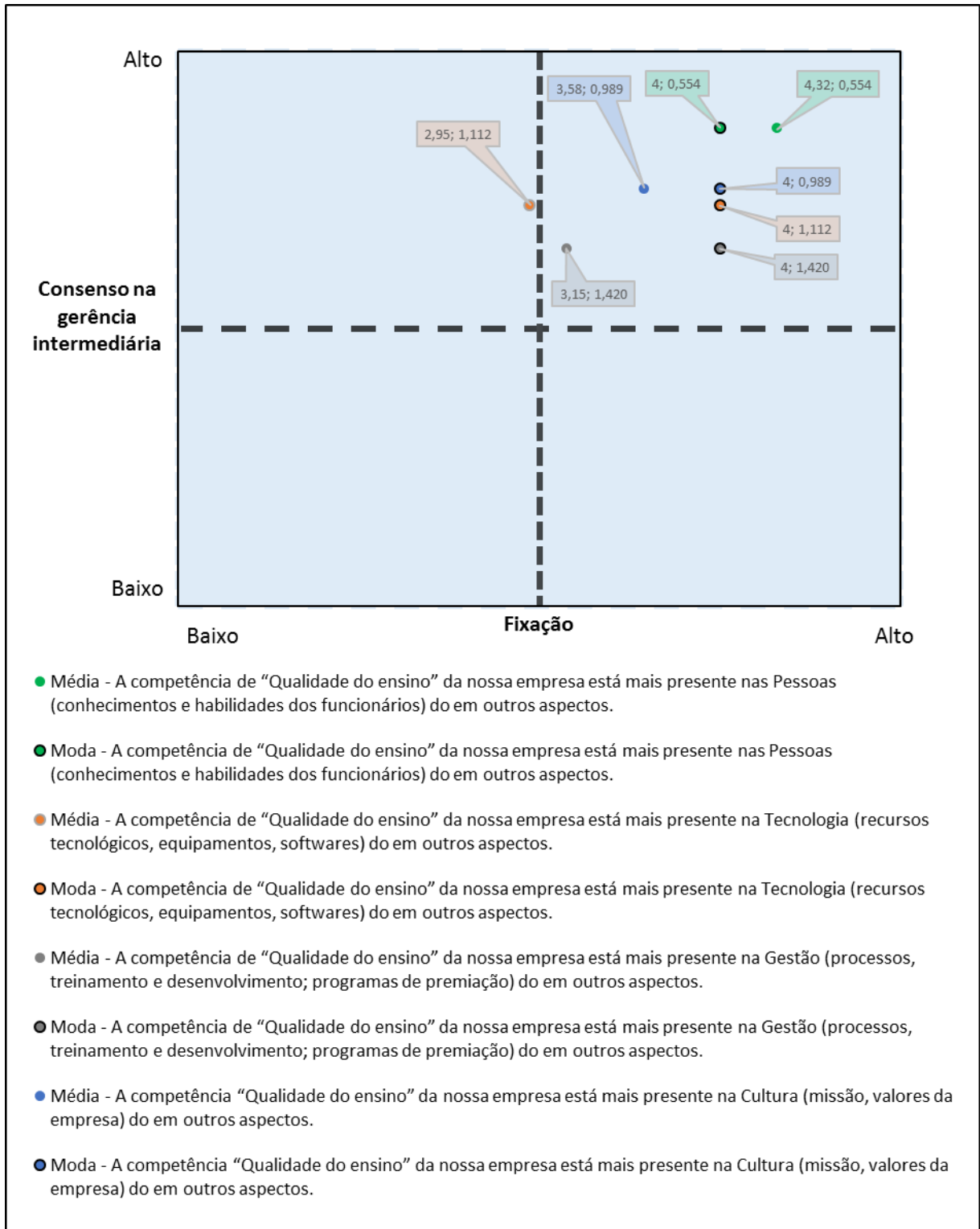
(continua)

Questão	Válido	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Variância
---------	--------	--------	--------	-------	------	-----------

	(conclusão)					
A competência de “ Qualidade do ensino ” da nossa empresa está mais presente nas Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários) do em outros aspectos.	114	2	5	4,32	4	0,554
A competência de “ Qualidade do ensino ” da nossa empresa está mais presente na Tecnologia (recursos tecnológicos, equipamentos, <i>softwares</i>) do que em outros aspectos.	114	1	5	2,95	4	1,112
A competência de “ Qualidade do ensino ” da nossa empresa está mais presente na Gestão (processos, treinamento e desenvolvimento; programas de premiação) do que em outros aspectos.	114	1	5	3,15	4	1,420
A competência “ Qualidade do ensino ” da nossa empresa está mais presente na Cultura (missão, valores da empresa) do que em outros aspectos.	114	1	5	3,58	4	0,989

Fonte: Análise dos dados da pesquisa no programa SPSS®.

Figura 16 - Avaliação da fixação da competência "Qualidade do ensino"



Fonte: Desenvolvido pelo autor no programa de computador Microsoft Excel®, com base nos dados do survey.

Na percepção da gerência intermediária, considerando a média, a competência organizacional da FSG, "qualidade do ensino", está primeiramente ligada às pessoas, o que indicaria isoladamente um baixo nível de fixação. Todavia, é importante observar que os

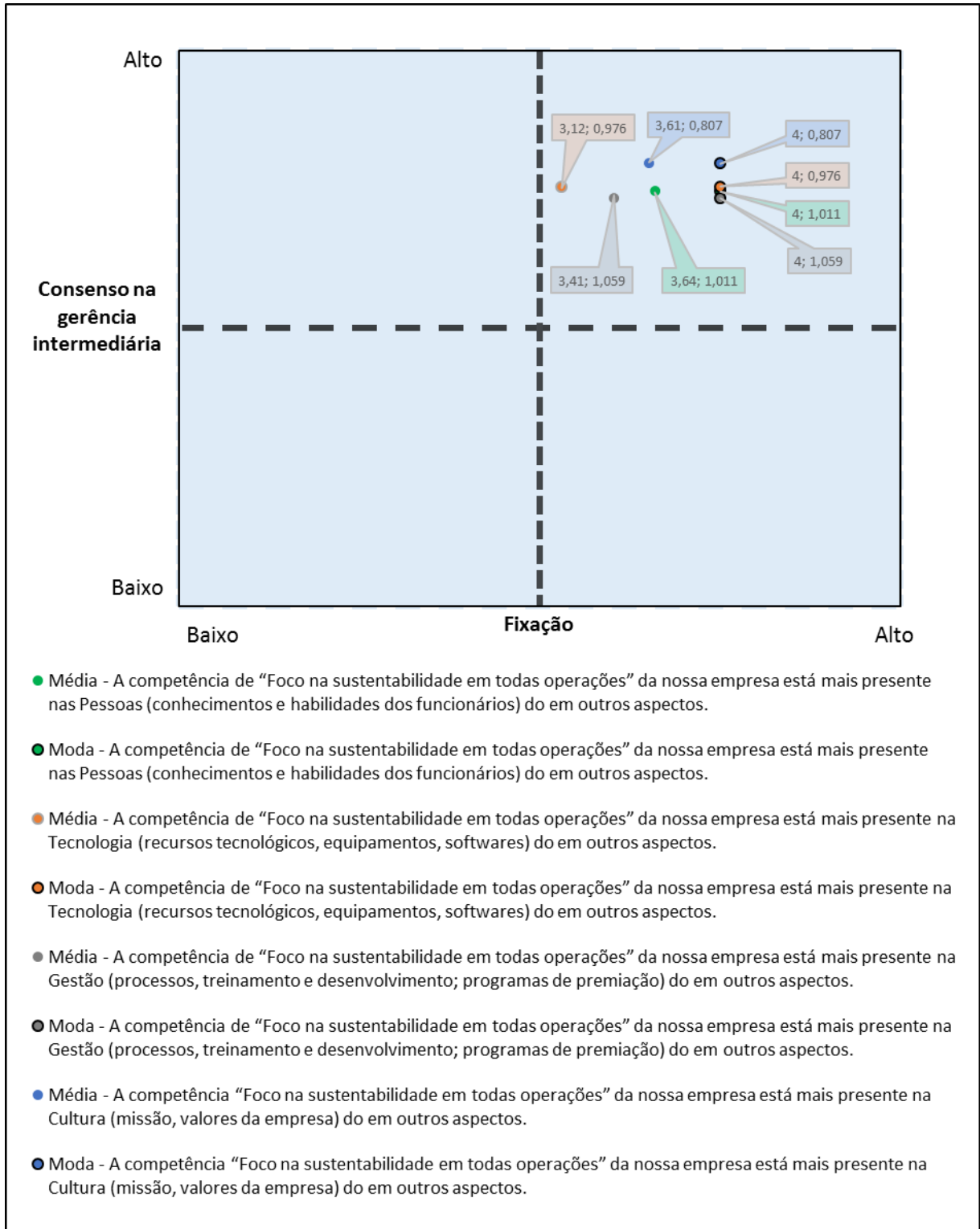
locais, cultura e gestão também receberam médias expressivas, ficando localizadas no quadrante, fixação alta e consenso alto. Portanto, pode-se considerar que, mesmo que houvesse migração de funcionários, a cultura e a gestão da FSG seriam capazes de manter fixa essa competência. Sendo assim, observando a distribuição dos pontos referentes aos locais cultura e gestão, pode-se considerar que a competência “qualidade do ensino” conta com fixação moderada/alta, com consenso também moderado/alto. Essa análise é reforçada pela verificação da moda. Dessa maneira, é possível verificar um alinhamento entre a percepção da gerência intermediária e da alta direção, visto que esta entende que a competência está principalmente nas pessoas e na cultura, o que também caracteriza entendimento de robustez quanto a esta competência.

Tabela 13 - Avaliação da fixação da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações"

Questão	Válido	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Variância
A competência de “ Foco na sustentabilidade em todas operações ” da nossa empresa está mais presente nas Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários) do que em outros aspectos.	114	1	5	3,64	4	1,011
A competência de “ Foco na sustentabilidade em todas operações ” da nossa empresa está mais presente na Tecnologia (recursos tecnológicos, equipamentos, <i>softwares</i>) do que em outros aspectos.	114	1	5	3,12	4	0,976
A competência de “ Foco na sustentabilidade em todas operações ” da nossa empresa está mais presente na Gestão (processos, treinamento e desenvolvimento; programas de premiação) do que em outros aspectos.	114	1	5	3,41	4	1,059
A competência “ Foco na sustentabilidade em todas operações ” da nossa empresa está mais presente na Cultura (missão, valores da empresa) do que em outros aspectos.	114	1	5	3,61	4	0,807

Fonte: Análise dos dados da pesquisa no programa SPSS®.

Figura 17 - Avaliação da fixação da competência "Foco na sustentabilidade em todas operações"



Fonte: Desenvolvido pelo Autor no programa de computador Microsoft Excel®, com base nos dados do survey.

Para a competência "foco na sustentabilidade em todas operações", houve uma média alta para todos os locais avaliados. Portanto, por considerar que os locais gestão e cultura, que

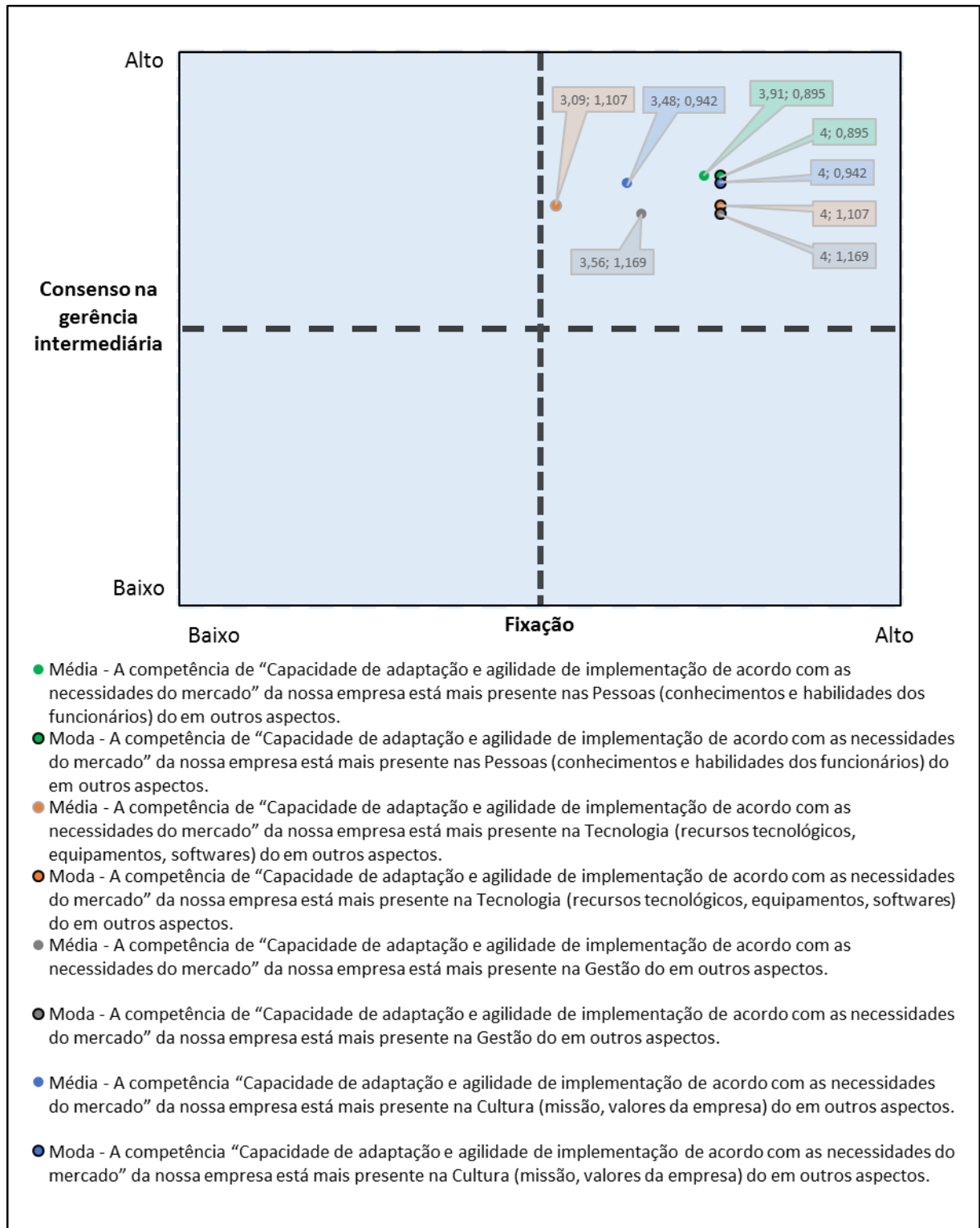
detêm uma característica de conferir maior grau de fixação a uma competência, verificou-se que estes, conferem a esta competência uma fixação moderada/alta, com moderado alto grau de consenso entre os respondentes. Assim como no caso anterior, a análise da moda corrobora o resultado verificado, a partir da análise que considera a média. Junto à alta direção também houve entendimento de que a competência permeia todos esses locais, todavia, com maior ênfase em gestão (37,04%), seguido de pessoas (33,33%). Por conseguinte, é possível afirmar que a gerência intermediária percebe maior grau de fixação dessa competência do que a alta direção, caracterizando um *gap* de percepção entre os dois níveis de gestão.

Tabela 14 - Avaliação da fixação da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"

Questão	Válido	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Variância
A competência de " Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado " da nossa empresa está mais presente nas Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários) do que em outros aspectos.	114	1	5	3,91	4	0,895
A competência de " Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado " da nossa empresa está mais presente na Tecnologia (recursos tecnológicos, equipamentos, <i>softwares</i>) do que em outros aspectos.	114	1	5	3,09	4	1,107
A competência de " Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado " da nossa empresa está mais presente na Gestão do em outros aspectos.	114	1	5	3,56	4	1,169
A competência " Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado " da nossa empresa está mais presente na Cultura (missão, valores da empresa) do que em outros aspectos.	114	1	5	3,48	4	0,942

Fonte: Análise dos dados da pesquisa no programa SPSS®.

Figura 18 - Avaliação da fixação da competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado"



Fonte: Desenvolvido pelo autor no programa de computador Microsoft Excel®, com base nos dados do survey.

Por fim, pode-se verificar que a competência "Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado" também teve todos os locais

avaliados no quadrante alta fixação e alto consenso, tanto considerando a média quanto a moda. Do mesmo modo que para as demais competências da FSG, foram considerados os locais gestão e cultura para determinar que, com base nos dados obtidos, a gerência intermediária entende que esta competência detém fixação moderada/alta, com moderado/alto consenso na gerência intermediária. Quanto ao alinhamento entre gerência intermediária e alta direção, percebe-se uma diferença no entendimento de qual local melhor representa a localização dessa competência, entretanto, ambos entendem que ela está, significativamente, presente na cultura o que caracteriza para ambos os grupos que se trata de uma competência com alto grau de fixação.

5.2.3 Formulação de conclusões e registro de resultados com base nos dados da avaliação das competências organizacionais da FSG

A etapa de avaliação das competências organizacionais da FSG produziu insumos para a construção do Quadro 18, conforme recomendado por King *et al.* (2002). O objetivo deste quadro é indicar o perfil de cada competência, com base nos resultados da análise quantitativa e permitir a formulação de conclusões. “O objetivo dessa etapa é interpretar os dados, identificar as áreas críticas e tirar conclusões” (King *et al.*, 2002).

Quadro 18 - Avaliação das competências organizacionais

Tópicos de análise	Qualidade de ensino		Foco na sustentabilidade em todas operações		Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado	
	Média	Moda	Média	Moda	Média	Moda
Medidas de tendência central						
Vantagem competitiva	Moderada/alta	Moderada/alta	Moderada/alta	Moderada/alta	Moderada/alta	Moderada/alta
Consenso na gerência intermediária	Moderado/alto	Moderado/alto	Moderado/alto	Moderado/alto	Moderado/alto	Moderado/alto
Caráter tácito	Baixo/moderado	Baixo/moderado	Moderado/alto	Médio	Moderado/alto	Médio
Robustez	Baixo/moderado	Baixo/moderado	Baixo/moderado	Baixo/moderado	Baixo/moderado	Baixo/moderado
Fixação	Moderada/alta	Moderada/alta	Moderada/alta	Moderada/alta	Moderada/alta	Moderada/alta

Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

Sendo assim, com base no Quadro 18, é possível verificar que, dentre os aspectos avaliados, a robustez apresentou o pior desempenho, uma vez que foi considerado baixo a moderado nas três competências avaliadas. Aqui vale lembrar que a robustez de uma competência está associada à capacidade que ela tem de resistir às mudanças no ambiente (KING *et al.*, 2002). Conforme apresentado no item 4.2, a FSG passou recentemente por um processo de aquisição de suas operações, o que implica uma mudança no ambiente, além disso, mais de 50% da gerência intermediária tem entre um e cinco anos de tempo de empresa, o que também indica um cenário relativamente novo nesse nível de gestão, fatores que, possivelmente, tenham contribuído para este desempenho desfavorável.

O segundo pior desempenho foi do caráter tácito, considerado baixo a moderado, apenas na competência “qualidade de ensino”, e moderado a alto nas outras duas, considerando a média como medida de avaliação, conforme modelo teórico proposto. No entanto, numa avaliação do caráter tácito com base na moda, o desempenho fica um pouco abaixo, também ficando em baixo/moderado para a competência “qualidade de ensino”, mas com valor médio para as outras duas competências. Já a fixação obteve um melhor desempenho, sendo considerada moderada a alta nas três competências. É possível verificar ainda que as três competências organizacionais da FSG, na percepção da gerência intermediária, conferem a ela vantagem competitiva, havendo consenso na população pesquisada a este respeito.

Retomando as abordagens gerenciais propostas por King *et al.* (2002), demonstradas na Figura 3, e descritas no item 2.7 deste trabalho, reforçado pelo entendimento de que o consenso é fator determinante para a obtenção de vantagem competitiva com base em competências organizacionais (BOURGEOIS, 1980; HAMEL; PRAHALAD, 1995), considera-se que as competências identificadas junto à alta direção da FSG são, de fato, competências organizacionais que lhe conferem fontes de vantagem competitiva, visto que há consenso a esse respeito na gerência intermediária. Ainda segundo essa abordagem, essas competências devem ser utilizadas, pois são bases valiosas para o sucesso competitivo da Instituição. Nesse caso, a recomendação de King *et al.* (2002) é de que os gerentes seniores continuem a investir nessas competências de modo a tirar o máximo proveito das oportunidades reveladas.

Ao mesmo tempo em que deve haver o investimento nessas competências, King *et al.* (2002) alertam para a importância de verificar o caráter tácito, a robustez e a fixação, de cada uma delas, de modo que se consiga evitar que essas competências tornem-se obsoletas. Pode-se verificar que a fixação foi percebida como moderada/alta para as três competências

organizacionais avaliadas. Assim como o caráter tácito das competências “foco na sustentabilidade em todas operações” e “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”. Contudo, é necessário chamar atenção para o caráter tácito da competência “qualidade do ensino” e para a robustez das três competências, pois estas foram classificadas como baixa/moderada, sinalizando que é importante desenvolver ações que possam mitigar ou reverter esse cenário, de modo a evitar que essas competências, consideradas estratégicas, tornem-se obsoletas.

Cabe observar que o consenso entre a gerência intermediária em relação às competências organizacionais, percebido neste estudo de caso, está associado a um desempenho diferenciado. A manutenção desse consenso pode ser realizada com o envolvimento da gerência intermediária em discussões frequentes que permitam o monitoramento das competências organizacionais. É recomendado ainda que a organização institua processos que visem a verificar a opinião da gerência intermediária com relação às competências organizacionais. Este trabalho poderá auxiliar na identificação de competências organizacionais das quais a instituição poderá necessitar para se desenvolver de forma bem-sucedida, assim como contribuir para o aumento do consenso (KING *et al.*, 2002).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral identificar e avaliar as competências organizacionais, o envolvimento da gestão intermediária e a relação destas com a vantagem competitiva da Faculdade da Serra Gaúcha, para isso foram traçados quatro objetivos específicos. Sendo eles, identificar as competências organizacionais da Faculdade da Serra Gaúcha, segundo o entendimento da alta direção da FSG; identificar os *gaps* entre a percepção da alta direção e os gestores de nível intermediário quanto às competências organizacionais da organização; verificar a percepção da gerência intermediária com relação ao potencial de geração de vantagem competitiva com base nas competências identificadas. Estes objetivos foram respondidos por meio da análise de conteúdo de quatro entrevistas realizadas com a alta direção da FSG. E pela análise de 114 questionários utilizando a estatística descritiva. Cabe observar que a construção robusta dos instrumentos utilizados para coleta de dados, uma vez que foram desenvolvidos coletivamente e testados anteriormente em duas empresas do ramo de alimentação da Serra Gaúcha, contribuiu para a importância do estudo. Este estudo atingiu seu objetivo geral à medida que respondeu a cada um dos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico identificou como sendo as competências organizacionais da Faculdade da Serra Gaúcha, conforme o entendimento da alta direção da FSG, a “qualidade do ensino”, “foco na sustentabilidade em todas operações”, e “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”. Além da identificação das competências organizacionais, foram observadas as percepções desta alta direção quanto a alguns aspectos pertinentes ao assunto, a saber:

- Avaliação das competências da FSG em relação aos seus concorrentes;
- Impacto de mudanças internas e externas nessas competências;
- Durabilidade da vantagem competitiva baseada nas competências identificadas;
- Possibilidade de transferência das competências organizacionais da FSG por meio de procedimentos;
- Investimentos em capital humano;

- Envolvimento da gerência intermediária na construção das competências organizacionais;
- Locais onde as competências estão situadas;
- A participação da gerência intermediária nos processos de mudança.

Quanto à vantagem competitiva conferida pelas competências organizacionais identificadas na FSG, a alta direção percebe que a Instituição está melhor que seus concorrentes quanto às competências de “foco na sustentabilidade em todas operações” e “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”. Enquanto que, com relação à competência de “qualidade de ensino”, dois diretores acreditam que a FSG está igual aos concorrentes, um diretor entende que a empresa está melhor.

No que diz respeito ao impacto das mudanças internas e externas, em relação às competências organizacionais da FSG, percebe-se uma convergência nas percepções da alta direção, principalmente, no que diz respeito ao cenário político e econômico atual, compreendido como desfavorável. Do mesmo modo, mudanças de processos internos foram destacados como relevantes no cenário atual da FSG. Apesar do relato de mudanças externas e internas com impactos relevantes no que concerne ao cenário desfavorável às matrículas, até as mudanças culturais, não houve percepção de que estas tenham influenciado de alguma forma as competências organizacionais.

A durabilidade da vantagem competitiva baseada nas competências identificadas para os próximos dois a três anos, foi avaliada de forma unânime pela alta direção como durável. Já a respeito da possibilidade de transferência das competências organizacionais da FSG por meio de procedimentos, apenas quanto à competência “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” houve consenso, sendo percebida como de difícil transferência, quanto às outras duas competências as percepções foram variadas e classificadas desde fácil até difícil transferência.

O investimento em capital humano foi destacado por ambos os diretores, todavia, de formas bem distintas, cada qual apresentando ações mais específicas nas suas áreas. Foram destacadas ações como: incentivo financeiro para realização de cursos de graduação e pós-graduação para funcionários administrativos; assim como de docentes para programas *strictu sensu*; auxílio de *coaching* para desenvolver o perfil de gestores de modo a atender às necessidades da FSG; proporcionar aos funcionários o crescimento na carreira mediante mérito; além de remuneração variável, esta, especificamente, para a equipe de vendas.

O envolvimento da gerência intermediária na construção das competências organizacionais foi destacado por todos os diretores, dos quais dois afirmaram que é ela, inclusive, que garante que as competências organizacionais, de fato, aconteçam na Instituição. Foi dado destaque à participação da gerência intermediária a partir reuniões e contribuições para a construção das estratégias da organização.

A respeito dos locais onde as competências estão situadas, verificou-se que, no entendimento da alta direção, a competência “foco na sustentabilidade em todas operações” está presente, principalmente, na gestão. Enquanto que a competência “qualidade do ensino” está igualmente distribuída nas pessoas e na cultura. Por fim, a “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” está presente, sobretudo, na cultura da instituição. Portanto, na percepção da alta direção, as competências “qualidade do ensino” e “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” são mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, uma vez que estão alicerçadas nas pessoas e na cultura (SANTOS, 2013; BIRCHALL; TOVSTIGA,2005). Enquanto que a competência “foco na sustentabilidade em todas operações”, por estar localizada, principalmente, na gestão detém um menor grau de fixação, portanto, está mais suscetível a uma cópia pela concorrência (SANTOS, 2013).

Em suma, quanto à participação da gerência intermediária nos processos de mudança, os diretores externaram que esta participação ocorre de forma significativa, seja apoiando as decisões tomadas em alto nível e garantindo sua implementação, seja como agentes motivadores das mudanças. Nesse segundo caso, a própria gestão intermediária demanda a criação de processos inovadores, ou ainda os constrói de forma colaborativa com a alta direção.

O segundo objetivo específico consistiu em verificar a percepção da gerência intermediária com relação ao potencial de geração de vantagem competitiva com base nas competências identificadas junto à alta direção. A pesquisa revelou que a gerência intermediária percebe um grau de vantagem competitiva moderada/alta gerado pelas três competências organizacionais pesquisadas, e que existe grau de consenso moderado/alto a este respeito.

O terceiro objetivo específico verificou os *gaps* entre a percepção da alta direção e os gestores de nível intermediário, quanto às competências organizacionais da organização. Essa verificação foi feita quanto ao potencial de geração de vantagem competitiva, quanto ao caráter tácito, à robustez e à fixação das competências organizacionais pesquisadas. No que diz respeito ao potencial de geração de vantagem competitiva percebido tanto pela alta

direção quanto pela gerência intermediária, verificou-se o alinhamento entre os dois níveis de gestão, em que ambos entendem que as competências identificadas são fontes de geração de vantagem competitiva.

Quanto ao alinhamento de percepção nos dois níveis de gestão a respeito do caráter tácito das competências, pôde-se verificar certa divergência de entendimento na análise desse aspecto na competência “qualidade de ensino”, uma vez que a gerência intermediária classificou que esta competência detém um caráter tácito baixo/moderado, e na alta direção apenas um diretor entendeu que seja fácil, e dois consideraram que seja difícil transferir essa competência de um grupo para outro. A análise da competência “foco na sustentabilidade em todas operações” a este respeito ficou prejudicada, pois não houve consenso na alta direção, visto que de três avaliações obtidas, um considera a transferência dessa competência de um grupo para outro fácil, outro difícil e outro muito difícil. A gerência intermediária, por sua vez, entende que a competência detém caráter tácito moderado/alto, com base na média. Todavia, a moda revela certa divergência de entendimento a este respeito também na gerência intermediária, classificando o caráter tácito como médio.

Na análise da competência “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”, no que diz respeito ao caráter tácito, considerando a média, verificou-se alinhamento entre a percepção da gerência intermediária que entende que essa competência detém caráter tácito moderado/alto, e a alta direção concorda que é uma competência difícil de ser transferida de um grupo para outro. Todavia, cabe observar que o mesmo não ocorre quando a verificação da percepção da gerência intermediária é feita com base na moda, em que a percepção é pouco menos otimista, ficando com um valor médio para o caráter tácito percebido na gerência intermediária.

A avaliação da robustez das três competências pesquisadas revelou divergências entre o entendimento da gerência intermediária e da alta direção. A gerência intermediária considerou que todas as competências em questão detêm robustez baixa/moderada, enquanto que, na percepção da alta direção, todas foram classificadas como duráveis, o que caracterizaria competências robustas.

No aspecto fixação, a gerência intermediária considera que as três competências pesquisadas detêm fixação moderada/alta. Para a competência “qualidade do ensino”, verificou-se alinhamento com a percepção da alta direção. No caso da competência “foco na sustentabilidade em todas operações”, foi possível verificar que a gerência intermediária conferiu um grau maior de fixação à competência do que a alta direção, apesar de que ambas entendem que esta conta com certo grau de fixação. Por fim, na avaliação da fixação

percebida quanto à competência “capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”, a gerência intermediária percebeu grau de fixação moderado/alto, o que está alinhado com a alta direção que entende que esta competência organizacional está principalmente associada à cultura da organização, o que lhe confere alto grau de fixação.

Apesar desta análise ter produzido resultados alinhados aos obtidos por King *et al.* (2002), uma vez que se verificou consenso entre os níveis de gestão quanto à vantagem competitiva percebida nas competências identificadas como estratégicas para a empresa, e a FSG poder ser considerada uma Instituição com alto desempenho, um aspecto relacionado ao objeto de estudo merece certa atenção. Conforme observado na ambiência do estudo, é preciso considerar que a FSG passou por um processo de aquisição há menos de um ano da coleta de dados desta pesquisa. O que pode ser considerado como mais um elemento a ser analisado quanto à robustez das competências, visto que este tipo de acontecimento impacta na mudança do ambiente interno da empresa, geralmente de forma relevante, sendo percebida tanto por funcionários quanto por clientes.

Em síntese, vale destacar que apesar do avanço em políticas públicas de acesso ao Ensino Superior nos últimos anos, o cenário atual tem se demonstrado desfavorável no âmbito político e econômico, demandando das IES a capacidade de se reinventarem para superar as dificuldades que o ambiente tem imposto. O que reforça a importância do presente estudo, por verificar a aplicabilidade de um instrumento de avaliação de competências organizacionais, auxiliando no processo de desenvolvimento da vantagem competitiva.

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

As principais contribuições gerenciais deste estudo são em relação à avaliação de competências organizacionais e a relação destas com a geração de vantagem competitiva para IES privadas. De acordo com os resultados do estudo, verificou-se que a FSG, uma IES representativa em seu segmento e em sua região de atuação, demonstrou alto grau de consenso entre a gerência intermediária no que diz respeito à vantagem competitiva conferida pelas competências organizacionais desta IES, portanto, alinhada ao entendimento da alta direção. Corroborando com o entendimento de que este alinhamento está associado a um melhor desempenho da empresa (BOURGEOIS, 1980; HAMEL; PRAHALAD, 1995; KING *et al.*, 2002).

A contribuição para a gestão da FSG consistiu na análise do alinhamento entre a gerência intermediária e a alta direção. O estudo verificou um alto consenso na gerência intermediária quanto ao potencial de geração de vantagem competitiva, com base nas competências elencadas pela alta direção. No entanto, constatou-se que a gerência intermediária não entende que essas competências sejam robustas, portanto, indica que é necessário atentar para que estas não se tornem obsoletas em função de fatores como mudanças internas ou externas à Instituição (KING *et al.*, 2002). Pôde-se verificar ainda, nesse mesmo sentido, que a competência “qualidade de ensino” foi considerada pela gerência intermediária como mais suscetível à transferência, de um grupo para outro de pessoas, o que tornaria mais fácil a cópia desta por concorrentes. Ademais, as competências identificadas foram consideradas pela gerência intermediária com fixação moderada/alta, portanto, menos suscetíveis à mobilidade (KING *et al.*, 2002), e excluída a competência “qualidade de ensino” já mencionada a este respeito, as outras duas foram consideradas com caráter tácito também moderado/alto, logo, difíceis de serem imitadas (KING *et al.*, 2002).

6.3 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

A principal contribuição acadêmica deste estudo está relacionada à validação da aderência do modelo de avaliação de competências organizacionais, com foco na geração de vantagens competitivas, proposto por King *et al.* (2002). De modo que se constitui uma alternativa para minimizar a carência de alternativas para fortalecer a posição competitiva das IES, em meio a um ambiente disputado e suscetível a mudanças constantes nas dimensões econômica, social e financeira (HEERDT, 2002; DALL’AGNOL, 2004; DINIZ, 2004; CAMPOS, 2007; CAJUEIRO, 2008; SOUZA, 2008, CHRISTIANO, 2014).

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O fato de a alta direção ser composta por apenas quatro membros gerou poucos insumos para que se pudesse verificar uma tendência em alguns aspectos, como foi o caso avaliação do caráter tácito da competência "foco na sustentabilidade em todas operações", em que não se verificou um consenso nesse nível da gestão, portanto, não permitindo uma análise adequada de coerência com o entendimento da gerência intermediária.

Outra limitação relevante e que pode gerar distorções nos resultados é o fato de que a IES pesquisada é concorrente da IES que mantém o Programa de Mestrado que deu origem a esta pesquisa. Este fato, uma vez explicitado, tanto na realização das entrevistas quanto na aplicação da *survey* pode ter influenciado as respostas dos participantes, de modo a minimizar a exposição de informações consideradas estratégicas.

6.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para o desenvolvimento deste estudo, fez-se necessário delimitar alguns tópicos, uma vez que a pesquisa a respeito de vantagens competitivas relacionadas às competências organizacionais abre espaço para diversas análises. De modo que se considera relevante fazer algumas considerações para estudos futuros, tais como:

- a) Realizar um estudo de caso com IES privadas que demonstrem baixo desempenho, de modo a verificar neste perfil de instituição o grau de alinhamento entre a gerência intermediária e a alta direção a respeito das competências organizacionais;
- b) Realizar um estudo de caso múltiplo incluindo IES privadas de alto e baixo desempenho, de modo que viabilize uma análise comparativa dos resultados entre os dois perfis de instituição, quanto ao grau de alinhamento entre os níveis de gestão a respeito das competências organizacionais;
- c) Realizar um estudo de caso múltiplo incluindo IES privadas e públicas, de modo a verificar as competências organizacionais específicas de cada tipo de instituição, assim como o nível de alinhamento entre os níveis de gestão a este respeito.
- d) Realizar uma pesquisa quantitativa junto a IES privadas, de modo a proporcionar uma visão geral sobre quais são as competências organizacionais deste segmento, na percepção da alta direção.
- e) Ampliar a análise da robustez das competências, incluindo uma verificação quanto à durabilidade das competências, em caso de mudanças significativas na propriedade da empresa, sejam elas por meio de fusões ou aquisições.

REFERÊNCIAS

- ABDI. **A Indústria de Private Equity e Venture Capital – 2º Censo Brasileiro**. Brasília: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2009. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Estudo/Private_Equity_e_Venture_Censo.pdf>. Acesso em: 05 de mar. 2016.
- ABMES. **Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/abmes/noticias/detalhe/id/401>>. Acesso em: 06 de mar. 2016.
- ADVENT INTERNATIONAL. **Global Private Equity**. Disponível em: <<https://www.adventinternational.com/about/>>. Acesso em: 05 de mar. 2016.
- AGUIAR, V. Um balanço das políticas do governo Lula para a educação superior: continuidade e ruptura. **Revista de Sociologia e Política**. v. 24, n. 57, p. 113-126, mar. 2016.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AMARAL, N. C. **A educação superior brasileira: dilemas, desafios e comparações com os países da OCDE e do BRICS**. Revista Brasileira de Educação, v. 21, n. 66, jul.-set. 2016.
- AMIT, E.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, n.14, p. 33-46, 1993.
- BAESSO, I. S. **A atuação docente no ensino superior brasileiro: migrações de universidades privadas para públicas**. 2013. 92 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, Programa de Pós-Graduação em Educação, Campinas, 2013.
- BARBOSA, A. C.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. **Competências nas organizações: O discurso e a prática na gestão de pessoas**. ENANPAD: Salvador, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. de L. de A. Rego e A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, p. 99-121, 1991.
- _____. Looking inside for competitive advantage. In: **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- _____. Resource based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource based view. **Journal of Management**. v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- _____. Buscando vantagem competitiva internamente. In: MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. Dados Eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economics analysis. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1997.

_____. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, C. M. **Ensino superior e sociedade brasileira: análise histórica e sociológica dos determinantes da expansão do ensino superior no Brasil (décadas de 1960/70)**. 2007. 117 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação e Letras da Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Educação, São Bernardo do Campo, 2007.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. Decifrando o código da mudança. In: SERRA, A. **As viradas nas empresas**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BECKER, G V.; RUAS, R. L. Formação e desenvolvimento de competências organizacionais: desvendando uma trajetória na competitividade empresarial. **ENANPAD**: Brasília, 2005.

BESANKO, D.; DRANOVE D.; SHANLEY M.; SCHAEFER S. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIRCHALL, D.; TOVSTIGA, G. **Capabilities for strategic advantage: leading through technological innovation**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

BITENCOURT, C. **A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLOMQUIST, T; MÜLLER, R. **Middle Managers in Program and Portfolio Management: Practice, Roles and Responsibilities**. Newton Square, PA. Project Management Institute, 2006.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOURGEOIS, J. B. Performance and Consensus. **Strategic Management Journal**. v. 1, p.227-248. 1980.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BURGELMAN, R. A model of interaction, of strategic behaviour, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, vol. 8, no. 1, p. 61-90, 1983a.

BURGELMAN, R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 223-244, 1983b.

BURGOYNE, J. G. The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects. **Personnel Review**, v. 22, n. 6, p. 6-13, 1993.

CAJUEIRO, J. L. G. **Modelo de gestão do conhecimento para instituições de ensino superior**. 2008. 152 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Recife, 2008.

CAMPOS, D. C. S. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

CHRISTIANO, A. C. L. **Conhecimento como recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva: um estudo em uma instituição de ensino superior privado**. 2014. 233 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção-PPGEP, João Pessoa, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S.; **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESPO, A. A. **Estatística fácil**. 17. ed. São Paulo, Saraiva, 2002.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2013.

D'AVENI, R. **Hipercomunicação: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAY, G.; REIBSTEIN, D. **Dynamic competitive strategy**. New York: John Wiley, 1997.

DALL'AGNOL, I. C. F. **A Articulação entre as Competências Organizacionais e Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: o caso da UNISINOS**. 2004. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2004.

DELUIZ, N. **Globalização econômica e os desafios a formação profissional**. São Paulo: SENAC, 1996.

DENCKER, A. F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvona. **The landscape of qualitative research: Theories and issues**. Califórnia: Sage Publications, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. Educação superior: bem público, equidade e democratização. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 18, n. 1, p. 107-126, Mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772013000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 de ago. 2016.

DIERICKH, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p.1504-1511, Dec., 1989.

DINIZ, G. S. **Vantagem competitiva em faculdades particulares: análise de três casos de sucesso em cursos de Administração**. 2004. 144 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-Graduação em Administração — PROPAD, Recife, 2004.

DUNCAN, W. J., GINTER, P. M., SWAYNE, L. E. Competitive advantage and internal organizational assessment. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 3, p. 6-17, 1998.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Conferência**, Foz do Iguaçu, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ELSEVIER. **Elsevier**. Disponível em: <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>. Acesso em: 03 de ago. 2016.

E-MEC. **Ministério da Educação**: portal de serviços eletrônico. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 05 de mar. 2016.

ESPOSITO, G.; FREDA, M. F.; BOSCO, V. Examining perception of competency through practicum competencies outline. **European Journal of Training and Development**. v. 39, n 8 p. 700–720, 2015.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FINK, A. **How to conduct surveys: a step-by-step guide**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M.; OLIVEIRA, M. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLOYD, S.W; WOOLDRIDGE, B. **Middle management involvement in strategy and its association with strategic type**: a research note. *Strategic Management Journal*, 1992.

_____. Middle management strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*. [S.I.], v. 34, n. 3, p. 465-485, 05/1997.

FOSS, N. **Resources firms and strategies**. New York: Oxford University Press, 1997.

FOWLER Jr., F. J. **Survey research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

FRANZON, F.; OLIVEIRA, D.; LAVARDA, R. A. B. Atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implantação da estratégia: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.3, n.3, p.128-146, 2012.

FROEHLICH C. **A dinâmica das competências organizacionais** – a trajetória do grupo Paquetá. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

FSG. **Faculdade da Serra Gaúcha**. Disponível em: <<http://fsg.br/>>. Acesso em: 05 de mar. 2016.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: Implications of strategy formulation. *California Management Review*. v. 33, n. 3, p.114-135, Spring, 1991.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUGGENBERGER, M, ROHLFING-BASTIAN, A. Delegation of strategic decision-making authority to middle managers. *Journal of Management Control*, V. 27, ed. 2, p. 155–179, mai. 2016.

GUTH, W., MCMILLAN, I. Strategic implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, v. 7, p. 313-327, 1986.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Pearson, 2010.

HAIR JR. J. F; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., J. F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p.293-316, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARB, A. G.; ROSSETO, C. R. **As Competências Essências para o Posicionamento Competitivo do Setor Supermercado**. Porto Alegre: CLADEA, 2002.

HARDING, N.; LEE, H.; FORD, J. Who is 'the middle manager'? **Human Relations**. v. 67, n. 10, p. 1213–1237, 2014.

HEERDT, A. P. S. **Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior**. 2002. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina –UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.

HERZOG, Teodoro L. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. **Bilbao: Boletín de Estudios Economicos**, v. LVI, n. 172, p. 5-21, abril, 2001.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=43&search=rio-grande-do-sul>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Microdados para download. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-levantamentos-acessar>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997, p. 103-133.

JANCZAK, S. **Knowledge Integration: A New Approach to the Role of Middle Management**, Canada, Thesis, Université de Montréal, 1999.

JAVIDAN, Mansour. 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. Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 2, p. 95-106, 2001.

_____. Competências Organizacionais e Vantagem Competitivas: O Desafio da Gerência Intermediária. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitivas: O Desafio da Gerência Intermediária. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 2008.

LAVARDA, R. A. B.; MACHADO, J. A. A Influência Do Middle Manager Na Formulação E Implementação Da Estratégia De Uma Instituição De Ensino Superior Privada Em Boa Vista-Rr. In: **XIII SEMEAD**, 2010, São Paulo: FEA-USP, 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/675.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2016.

LE BOTERF, G.. **Compétence et Navigation Professionnelle.** Paris: Les Éditions d'Organisation, 1999.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, V. F. **A adoção do sistema de franquia nos Correios do Brasil** - um estudo sobre qualidade e produtividade no setor público. Belo Horizonte, 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge:** Building and sustaining the sources of innovation. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las Competencias:** cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.

MACHADO, L. A institucionalização da lógica das competências no Brasil. **Pro-Posições: Revista Quadrimestral da Faculdade de Educação**, Campinas: UNICAMP, v. 13, n. 1 (37), p. 92-124, jan./abr. 2002a.

MACHADO N. J. Sobre a idéia de competência. In: PERRENOUD, P.; THURLER M. G.; MACEDO L., MACHADO N. J.; ALLESSANDRINI C. D. **As competências para ensinar no século XXI:** a formação de professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002b.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão.** Tradução Opportunity Translations. Revisão técnica Maria Cecília Laudísio e Guilherme de Farias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research:** applied approach. New York: Pearson, 2012.

MANGALISO, M. P. The Strategic Usefulness of Management Information as Perceived by Middle Managers. **Journal of Management**, vol. 21, no. 2, p. 231-250, 1995.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2012.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, p. 1-14, jan. 1973.

McClelland, D. **A Sociedade Competitiva**: realização e processo social. Rio de Janeiro: Expansão e Cultura, 1972.

MEC. **Ministério da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 06 de mar. 2016.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D. *et al.* (Org.). **Competências coletivas**: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York, Free Press, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLMSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia** – um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUSTAFA, M., MARTIN, L., HUGHES, M. Psychological Ownership, Job Satisfaction, and Middle Manager Entrepreneurial Behavior. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, vol. 23, no. 3, p. 272-287, ago. 2016.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 61-74, Winter Special Issue, 1991.

NEVES, C. E. B. Apresentação: Desafios da educação superior. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 9, nº 17, p. 14-21, jan./jun. 2007.

NONAKA, I. Creating organisational order out of chaos. **California Management Review**, vol. 20, no. 3, p. 57-73, 1988.

OBSERVATÓRIO DO PNE. **Para manter vivo o Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <<http://www.observatoriodopne.org.br/>>. Acesso em 02 abr. 2015.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional. RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. Porto Alegre: Bookman, 2005. cap. 5, p.88-115.

OMAKI, Eduardo T. Recursos intangíveis e desempenho em grandes empresas brasileiras: Avaliações dos recursos intangíveis como estimadores de medidas de desempenho financeiras. **ENANPAD**. Brasília: 2005.

OUAKOUAKA, M. L.; OUEDRAOGOC, N.; MBENGUEB, A. The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. **European Management Journal**. v. 32, ed. 2, p. 305–318, abr. 2014.

PADOVEZE, C. L. Aspectos da gestão econômica do capital humano. **Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo**. São Paulo – SP: ano IV, nº 14, p.4-20, dez/2000.

PAIVA, E. L.; CARVALHO Jr., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e Operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, July 1996.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Brasil Blackwell, 1959.

PERRENOUD, P. A formação dos professores no século XXI. In: PERRENOUD, P.; THURLER M. G.; MACEDO L., MACHADO N. J.; ALLESSANDRINI C. D. **As competências para ensinar no século XXI: a formação de professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

_____. **Dez Novas Competências para Ensinar: convite à viagem**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989a.

_____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, EUA, n. 31, v. 68, p. 78-91, mai-jun. 1990.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, M. N. O desafio da expansão do Ensino Superior. **Observatório do PNE**. 2013. Disponível em: <<http://www.observatoriodopne.org.br/metas-pne/12-ensino-superior/analises/o-desafio-da-expansao-do-ensino-superior>> Acesso em: 23 mar. 2015.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

RODOLFA, E., BENT, R., EISMAN, E., NELSON, P., REHM, L. AND RITCHIE, P. A cube model for competency development: implications for psychology educators and regulators. **Professional Psychology: Research and Practice**. v. 36 n. 4, p. 347-354. 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, 1997.

RUAS, R. L. Gestão das competências gerenciais e aprendizagem nas organizações. **Documento preliminar**. EA/PPGA/UFRGS, 2002 (mimeo).

_____. Gestão por Competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. **XXVII ENANPAD**. São Paulo, 2003.

_____. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. **O conceito de competência de A a Z** – Análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Brasília: ENANPAD, 2005.

RUMELT, Richard P. What in the World is Competitive Advantage? **Policy Working Paper**. The Anderson School, 2003.

_____. Core Competence In Strategic Thinking. In: HAME, Gary; HEENE Aimé. Competence- Based Competition. **The Strategic Management Series**. John Wiley e Sons, p. xv-xix. New York, USA, 1995.

SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior**. n. 04. Campinas: Unicamp, outubro de 2011.

_____. **Ensino Superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SANTOS, R. C. As competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Vol. 7, No 4, 2013. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/577/449>>. Acesso em: 2 abr. 2016.

SANTOS, M. R.; HEXSEL, A. E. A Obtenção Da Vantagem Competitiva Através Do Desenvolvimento De Competências Organizacionais A Partir Da Combinação E Integração De Recursos. **EnANPAD**, 2005.

SCHOEMAKER, Paul J. H.; AMIT, Raphael. A dinâmica competitiva das capacidades: Desenvolvendo ativos estratégicos para os diversos cenários futuros. In: DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SELZNICK, P. **A Liderança da Administração uma Interpretação Sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SEMESP. **Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior**. Mapa do Ensino Superior no Estado de São Paulo: 2015. Disponível em: <<http://convergenciacom.net/pdf/mapa-ensino-superior-brasil-2015.pdf>> Acesso em: 5 mar. 2016.

SILVA, Jorge F.; OLIVEIRA, Carlos. Grupos estratégicos e a visão resource-based: uma aplicação de sistemas neuro-fuzzy. Brasília: **ENANPAD**, 2005.

SOLER, M.T. Hacia un Concepto Universal: el modelo de gestión por competencias. **Harvard Deusto Business Review**, Bibao, n. 73, p.80-87, 1996.

SOUZA, E. P. **Mapeando os caminhos da internacionalização de instituições de ensino superior do brasil**. 2008. 233 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2008.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work**. New York: Wiley, 1993.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc, 1990.

STREBLER, M.; ROBINSON, D.; HERON, P. **Getting the Best Out of Your Competencies**. Brighton: Institute of Employment Studies, University of Sussex, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

TEECE, D. J. Economies of scope and the scope of the enterprise. **Journal of Economic Behavior and Organization**. New York, v. 1, n. 15, p. 223-247, 1980.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industrial Corporate Change**. v. 3, n. 3, p. 30-43, 1994.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, David; LAKE, Dale. **Organizational capability: Competing from the inside out**. New York: John Willy & Sons, 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. USA, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June1984.

WOOLDRIDGE, B., FLOYD, S. W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 231-241, 1990.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Questionário para identificação das competências organizacionais.

Roteiro Semiestruturado de Entrevistas para os diretores da empresa.

Serão realizadas algumas perguntas sobre as competências da Faculdade da Serra Gaúcha. Por favor, sinta-se à vontade para solicitar quaisquer esclarecimentos.

Bem, as competências organizacionais podem ser entendidas como aquilo que a empresa sabe fazer melhor do que os concorrentes. Elas podem estar situadas em um processo (gestão), em uma determinada tecnologia, em determinadas pessoas (conhecimentos e habilidades) ou na cultura da empresa como um todo.

{Questões:}

1. Sendo assim, a EMPRESA possui competências, isto é, conhecimentos e formas específicas de fazer as coisas, que são únicas e de difícil imitação pelos concorrentes. Em sua opinião, quais são essas competências?

{Ao final da fala do respondente, fazer um resgate das competências citadas. Ex: “Bem, então, o Sr./Sra. Acredita que sua empresa tem: (1) a competência de saber fazer (...); (2) a competência de (...); e (3) a competência de (...). Podemos resumir desta forma?”}

Competência 1: _____
 Competência 2: _____
 Competência 3: _____

2. A EMPRESA faz avaliações de suas competências perante seus concorrentes? Como estão estas competências em relação aos concorrentes?

Competência 1 – estamos melhor pior igual aos nossos concorrentes
 Competência 2 – estamos melhor pior igual aos nossos concorrentes
 Competência 3 – estamos melhor pior igual aos nossos concorrentes

3. Quais as principais mudanças que estão ocorrendo no mercado (interno e externo) da EMPRESA?
4. Pensando nos próximos 2 a 3 anos, a vantagem competitiva proporcionada por essas competências é durável (resistente a mudanças na tecnologia, economia, política)?

Competência 1 pode ser considerada: durável pouco durável não-durável
 Competência 2 pode ser considerada: durável pouco durável não-durável
 Competência 3 pode ser considerada: durável pouco durável não-durável

5. Algumas competências são mais fáceis de serem transmitidas de uma pessoa para a outra ou de uma equipe para outra através de normas, procedimentos e documentação. Em relação às competências citadas, quais são mais fáceis de serem aprendidas através de um manual?

Competência 1 é: () muito fácil () fácil () difícil () muito difícil
de ser aprendida através de manuais

Competência 2 é: () muito fácil () fácil () difícil () muito difícil
de ser aprendida através de manuais

Competência 3 é: () muito fácil () fácil () difícil () muito difícil
de ser aprendida através de manuais

6. Como a EMPRESA está investindo no potencial humano dos seus colaboradores? Quais ações estão sendo feitas para captação, desenvolvimento e retenção de talentos?
7. De que forma o nível intermediário (gerentes, supervisores, coordenadores, encarregados) tem participado da construção destas competências na EMPRESA?
8. As competências podem estar situadas em vários locais dentro da EMPRESA. Considerando cada uma das competências citadas, em quais destes 4 locais elas estão situadas?

Locais	Competência 1	Competência 2	Competência 3
Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários)			
Tecnologia (recursos tecnológicos, sistemas físicos, bancos de dados, equipamentos, softwares, tecnologia em geral)			
Gestão (processos, sistemas de treinamento e desenvolvimento; programas de premiação, processos de gestão em geral)			
Cultura (missão, valores da empresa)			

9. De que forma ocorrem os processos de mudança (inovação) na EMPRESA? Como a gerência intermediária participa?
10. Bem, para finalizar agradeço sua participação! O objetivo aqui é conseguir ligar teoria e prática, por isso, a realização desta entrevista. O Sr./Sra. gostaria de fazer algum comentário final? Algo que importante que não tenha sido perguntado?

APÊNDICE B – Questionário sobre Competências Organizacionais.

Estou realizando uma pesquisa que é parte do projeto de Dissertação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS). O objetivo deste questionário é estudar a competência organizacional das empresas. Para isso, sua opinião e participação são fundamentais. Por favor, pense na sua empresa e responda as questões a seguir. Não existem respostas certas ou erradas. Não é preciso se identificar, pois as respostas serão analisadas no conjunto. Utilize a escala abaixo e assinale com um “X” a sua resposta para cada questão. Desde já, agradeço!!

Pesquisador: Viane Roberto Mayolo

As competências são conhecimentos e habilidades que podem gerar vantagem competitiva a uma empresa.

Considerando que a FSG tem a **competência “Qualidade do ensino”**.

Agora, dê sua opinião sobre esta competência, concordando ou discordando das afirmativas abaixo.

	1	2	3	4	5
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	Nós somos melhores que os concorrentes em “Qualidade do ensino” .				1 2 3 4 5
2	Na minha empresa, os funcionários recebem treinamento em “Qualidade do ensino” .				1 2 3 4 5
3	Na minha empresa, existem vários documentos escritos sobre “Qualidade do ensino” .				1 2 3 4 5
4	Seria relativamente fácil escrever um manual para descrever os conhecimentos necessários para “Qualidade do ensino” .				1 2 3 4 5
5	Um concorrente nosso seria capaz de adquirir a competência de “Qualidade do ensino” , através de análise de mercado ou de documentos.				1 2 3 4 5
6	Considerando os próximos 3 anos, mudanças tecnológicas ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Qualidade do ensino” .				1 2 3 4 5
7	Considerando os próximos 3 anos, mudanças na economia ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Qualidade do ensino” .				1 2 3 4 5
8	Considerando os próximos 3 anos, mudanças na política ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Qualidade do ensino” .				1 2 3 4 5
9	Considerando os próximos 3 anos, mudanças na sociedade ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Qualidade do ensino” .				1 2 3 4 5
10	A competência de “Qualidade do ensino” da nossa empresa está mais presente nas Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários) do em outros aspectos.				1 2 3 4 5
11	A competência de “Qualidade do ensino” da nossa empresa está mais presente na Tecnologia (recursos tecnológicos, equipamentos, softwares) do em outros aspectos.				1 2 3 4 5
12	A competência de “Qualidade do ensino” da nossa empresa está mais presente na Gestão (processos, treinamento e desenvolvimento; programas de premiação) do em outros aspectos.				1 2 3 4 5

13	A competência “Qualidade do ensino” da nossa empresa está mais presente na Cultura (missão, valores da empresa) do em outros aspectos.	1	2	3	4	5
14	Em resumo, a competência de “Qualidade do ensino” que nossa empresa tem, representa uma vantagem competitiva durável e difícil de imitar pelos concorrentes.	1	2	3	4	5

As competências são conhecimentos e habilidades que podem gerar vantagem competitiva a uma empresa.

Considerando que a **FSG** tem a **competência “Foco na sustentabilidade em todas operações”**.

Agora, dê sua opinião sobre esta competência, concordando ou discordando das afirmativas abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

15	Nós somos melhores que os concorrentes em “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	1	2	3	4	5
16	Na minha empresa, os funcionários recebem treinamento em “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	1	2	3	4	5
17	Na minha empresa, existem vários documentos escritos sobre “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	1	2	3	4	5
18	Seria relativamente fácil escrever um manual para descrever os conhecimentos necessários para “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	1	2	3	4	5
19	Um concorrente nosso seria capaz de adquirir a competência de “Foco na sustentabilidade em todas operações” , através de análise de mercado ou de documentos.	1	2	3	4	5
20	Considerando os próximos 3 anos, mudanças tecnológicas ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	1	2	3	4	5
21	Considerando os próximos 3 anos, mudanças na economia ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	1	2	3	4	5
22	Considerando os próximos 3 anos, mudanças na política ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	1	2	3	4	5
23	Considerando os próximos 3 anos, mudanças na sociedade ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Foco na sustentabilidade em todas operações” .	1	2	3	4	5
24	A competência de “Foco na sustentabilidade em todas operações” da nossa empresa está mais presente nas Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários) do em outros aspectos.	1	2	3	4	5
25	A competência de “Foco na sustentabilidade em todas operações” da nossa empresa está mais presente na Tecnologia (recursos tecnológicos, equipamentos, softwares) do em outros aspectos.	1	2	3	4	5
26	A competência de “Foco na sustentabilidade em todas operações” da nossa empresa está mais presente na Gestão (processos, treinamento e desenvolvimento; programas de premiação) do em outros aspectos.	1	2	3	4	5
27	A competência “Foco na sustentabilidade em todas operações” da nossa empresa está mais presente na Cultura (missão, valores da empresa) do em outros aspectos.	1	2	3	4	5
28	Em resumo, a competência de “Foco na sustentabilidade em todas operações” que nossa empresa tem, representa uma vantagem competitiva durável e difícil de imitar pelos concorrentes.	1	2	3	4	5

As competências são conhecimentos e habilidades que podem gerar vantagem competitiva a uma empresa.

Considerando que a FSG tem a competência **“Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado”**.

Agora, dê sua opinião sobre esta competência, concordando ou discordando das afirmativas abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

29	Nós somos melhores que os concorrentes em “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	1	2	3	4	5
30	Na minha empresa, os funcionários recebem treinamento em “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	1	2	3	4	5
31	Na minha empresa, existem vários documentos escritos sobre “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	1	2	3	4	5
32	Seria relativamente fácil escrever um manual para descrever os conhecimentos necessários para “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	1	2	3	4	5
33	Um concorrente nosso seria capaz de adquirir a competência de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” , através de análise de mercado ou de documentos.	1	2	3	4	5
34	Considerando os próximos 3 anos, mudanças tecnológicas ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	1	2	3	4	5
35	Considerando os próximos 3 anos, mudanças na economia ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	1	2	3	4	5
36	Considerando os próximos 3 anos, mudanças na política ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	1	2	3	4	5
37	Considerando os próximos 3 anos, mudanças na sociedade ameaçam a vantagem competitiva que nossa empresa tem de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” .	1	2	3	4	5
38	A competência de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” da nossa empresa está mais presente nas Pessoas (conhecimentos e habilidades dos funcionários) do em outros aspectos.	1	2	3	4	5
39	A competência de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” da nossa empresa está mais presente na Tecnologia (recursos tecnológicos, equipamentos, softwares) do em outros aspectos.	1	2	3	4	5
40	A competência de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” da nossa empresa está mais presente na Gestão (processos, treinamento e desenvolvimento; programas de premiação) do em outros aspectos.	1	2	3	4	5
41	A competência “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” da nossa empresa está mais presente na Cultura (missão, valores da empresa) do em outros aspectos.	1	2	3	4	5

42	Em resumo, a competência de “Capacidade de adaptação e agilidade de implementação de acordo com as necessidades do mercado” que nossa empresa tem, representa uma vantagem competitiva durável e difícil de imitar pelos concorrentes.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

Informações gerais:

– Gênero:

Masculino

Feminino

– Escolaridade:

Fundamental completo ou incompleto

Médio completo ou incompleto

Superior completo ou incompleto

Pós-graduação completo ou incompleto

– Idade:

até 20 anos

de 21 a 30 anos

de 31 a 40 anos

de 41 a 50 anos

51 anos ou mais

– Tempo de empresa:

até 1 ano

de 1 a 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 15 anos

de 16 a 20 anos

mais de 20 anos