

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: INSTITUCIONALIZAÇÃO, POSSIBILIDADES E DIFICULDADES IMPLÍCITAS NAS RELAÇÕES TRABALHISTAS BRASILEIRAS

Heitor Appel*
Claudia Cristina Bitencourt**

RESUMO

Este trabalho apresenta uma reflexão sobre a implantação do “modelo” de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) e os elementos dificultadores para sua institucionalização, em especial aqueles ligados à legislação. A abordagem da institucionalização é investigada tendo em vista o aumento de empresas que aderem de formas diferentes ao “modelo” no Brasil. Para tanto, realiza-se inicialmente uma revisão da literatura sobre a GPC, em seus aspectos conceituais; a Teoria da Institucionalização e de seus processos; a normatização das relações sociais e sua relação com a GPC. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em entrevistas em profundidade com pesquisadores e atores que trabalham com o tema. Das entrevistas emergem categorias de análise para a comparação das diversas percepções. Os principais resultados apontam para os elementos dificultadores à implementação da GPC; para desmistificação da equiparação salarial e dos aspectos legais envolvidos; e para os espaços normativos mais adequados para institucionalização da GPC.

ABSTRACT

This paper presents some reflections on the deployment of Managing People by Competencies (MPC) and the elements that hamper its institutionalization, especially those related to legislation. The institutionalization approach is relevant to be investigated due to the increase of firms that adhere to different forms of the “competency model” in Brazil. To this end we started with an initial review of the literature on MPC, in its conceptual aspects, the Theory of Institutionalization and its processes, the standardization of social relations and its relationship with the MPC. This research is qualitative and exploratory, based on in-depth interviews with researchers and actors who work with the theme. The categories of analysis emerged from the interviews based on the comparison of different perceptions. The main results point out the elements that hamper the implementation of the MPC, the demystification of wage assimilation and legal aspects involved, and the necessity of a more appropriate normative space for institutionalization of MPCs.

*Prof. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

** Profa. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

O uso da noção de competências no contexto organizacional vem sendo percebido com uma frequência cada vez mais constante, tanto por ser reconhecida sua importância em situações reais de trabalho, como o resultado do desempenho esperado, e, ainda, pela capacidade que proporciona para lidar com situações específicas.

Pesquisadores de Administração normalmente não se aventuram em searas de outras ciências sociais, como a do Direito. Por sua vez, estudiosos do Direito ainda não adentraram neste atual tema da Administração. Entre os profissionais que trabalham com “modelo” de GPC no Brasil, paira o pensamento de que os preceitos legais seriam limitadores à adoção do “modelo” no país. A procura de uma desmistificação dessa lacuna nos estudos da Administração se mostra conveniente, senão necessária. Este trabalho desenvolve-se buscando levantar reflexões e questionamentos de outras áreas, como é o caso do Direito.

A institucionalização da GPC dentro do contexto das relações sociais, em especial das relações de trabalho é o foco desta pesquisa. A abordagem é tratada de forma eminentemente Organizacional, valendo-se esporadicamente de conceitos do Direito para esclarecer alguns pontos que não são elucidados pela Administração. Mais especificadamente, este trabalho se propõe a realizar uma reflexão sobre a implantação do “modelo” de GPC e os elementos dificultadores para sua institucionalização. Esta institucionalização não é, de forma alguma, no sentido de simplificação de suas abordagens e implicações, e não busca a padronização, pois as peculiaridades e especificidades de cultura organizacional jamais o permitiriam; mas sim procura lançar esclarecimentos e contribuições acerca da implementação de programas de GPC.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, buscam-se esclarecimentos conceituais sobre a GPC e discutem-se os elementos dificultadores à sua implementação, destacando a questão legal; em seguida, apresentam-se algumas reflexões centrais sobre o institucionalismo e as relações sociais, ao mesmo tempo em que se questiona a normalização dessas relações; finalizando a revisão teórica, apresenta-se a contribuição da Teoria do Institucionalismo e do “modelo” ligado à GPC; os procedimentos metodológicos são discutidos na seqüência e, finalmente, apresenta-se a pesquisa de campo baseada na percepção de diferentes atores envolvidos na temática, bem como as considerações finais do estudo.

A Gestão de Pessoas por Competências (GPC) – alguns esclarecimentos conceituais

A GPC vem sendo abordada desde os anos 80. Entretanto, é a partir dos anos 90 que a literatura passa a ser mais consistente e constante no meio acadêmico, e sua aplicabilidade vem sendo mais efetiva nas organizações (SPENCER Jr e SPENCER, 1993; SANDBERG, 2000; FLEURY E FLEURY, 2000; RUAS, 2001, 2003; ZARIFIAN, 2001; BARBOSA, 2002; BOTERF, 2003; DUTRA, 2004). Esse fenômeno pode ser entendido como uma das conseqüências da acirrada e globalizada competição entre as empresas. A competição e a concorrência fazem com que as empresas tenham que apresentar produtos e serviços de nível mundial, utilizando seus insumos (recursos pessoais e materiais) de forma cada vez mais racionalizada e paradoxalmente apresentando melhores resultados.

Essa exigência do mercado requer novos mecanismos tecnológicos e gerenciais (BITENCOURT e BARBOSA, 2004). A Gestão por Competências vem sendo reconhecida como uma das formas de responder às exigências de maior eficácia nas rotinas organizacionais. Nesse ponto, cabe estabelecer uma diferenciação entre as competências essenciais da organização, ou *core competences* (PRAHALAD e HAMEL, 1990), e as competências das pessoas. Ambas devem partir dos mesmos pressupostos (desenvolvimento de capacidades e obtenção de melhores resultados), porém, seus objetos não são os mesmos.

A literatura refere-se à Gestão de Competências quando aborda o tema de forma pontual, seja enfatizando a competência organizacional (MOURA, 2003) ou a competência das pessoas (DALLAGNOL, 2004). Não existe, portanto, um consenso sobre esta denominação. A Gestão por Competências, por outro lado, enfatiza a articulação entre o âmbito estratégico e o gerencial, ou seja, analisa as competências das pessoas como um desdobramento das competências organizacionais. Em que pese haver divergência na literatura sobre a utilização das expressões “de competência” e “por competência”, opta-se, neste artigo, por usar a expressão Gestão de Pessoas por Competências, para denominar as práticas de gestão de pessoas inseridas no contexto das competências, no mesmo sentido que Dutra (2004) utiliza a expressão. Em outras palavras, o foco refere-se às pessoas, mas sem perder de vista a relação com a estratégia organizacional e as articulações e mobilizações implícitas nesse movimento.

Ao compulsar as obras que tratam do tema Gestão de Pessoas por Competências, percebe-se uma grande quantidade de conceitos e noções diferenciadas (BITENCOURT, 2001), porém complementares. Esses enfoques passam por questões como: formação, comportamento, ação, resultado, aptidão, valores, interação, aprendizagem individual, perspectiva dinâmica e desempenho. Mesmo havendo uma diversidade de ênfases, percebe-se uma convergência no sentido de a competência buscar um desenvolvimento pessoal e profissional que leva a um melhor resultado. Não há um entendimento pacífico quanto ao conceito de competências, ou como afirma Boterf (2003), trata-se de um conceito em construção, o que não significa que seja um conceito incompleto, mas que, pela complexidade embutida no tema, conduz à idéia de um conceito dinâmico.

Dificultadores para a Sistematização da Gestão por Competências: a questão legal

A implantação da gestão por competências sofre alguns dificultadores que interferem em sua institucionalização. Em conversações recorrentes no meio acadêmico e empresarial, percebe-se certo receio quanto à implementação do “modelo” de gestão por competências nas organizações devido à possibilidade de ocorrência de entraves jurídicos ou de reclamações trabalhistas. Tal receio possivelmente advém do artigo 461 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e seus incisos: “Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade” (OLIVEIRA, 1989).

A intenção do legislador ao promulgar tal instituto foi, basicamente, a de evitar discriminações ou retaliações a trabalhadores que exerçam a mesma função. O parágrafo primeiro desse artigo especifica o que é o trabalho de igual valor: “§1º Trabalho de igual valor, para fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos”. Criado com a finalidade primária de evitar discriminações salariais, esse artigo e sua exegese¹ tem suscitado interpretações divergentes quando utilizado por empregados e advogados que pleiteiam aumento de salários, por entenderem e alegarem o exercício de atividades iguais a um “empregado paradigma”² cujo salário seja maior, com o fim de requerer equiparação salarial.

Essa possibilidade de os empregados pleitearem aumento salarial tem causado muito receio entre os empregadores, nos casos de implementação de políticas que venham a valorizar e diferenciar aqueles empregados que se destacam. A

¹ Explicação. Interpretação de textos de leis (NA).

² Empregado Paradigma, no sentido do Direito do Trabalho, é o empregado com salário superior ao qual o empregado reclamante quer ser equiparado por entender que exerce a mesma atividade (NA).

subjetividade implícita na gestão de pessoas por competências, que pode ser medida mais por atitudes do que por conhecimentos e habilidades, confronta a lei, que considera somente os aspectos objetivos de produtividade e perfeição técnica, para valorar os empregados.

Entretanto, os fatos e as idéias abordadas neste artigo objetivam ilustrar algumas evidências de que há boas ferramentas no modelo de gestão por competências que determinam, tecnicamente (tanto pelo processo como pelo conteúdo), os indicadores apropriados para caracterizar as idiosincrasias entre os empregados, de modo a garantir que as diferentes valorações de competências destes não sejam objetos de decisões judiciais determinantes de equiparações de cunho salarial ou trabalhista.

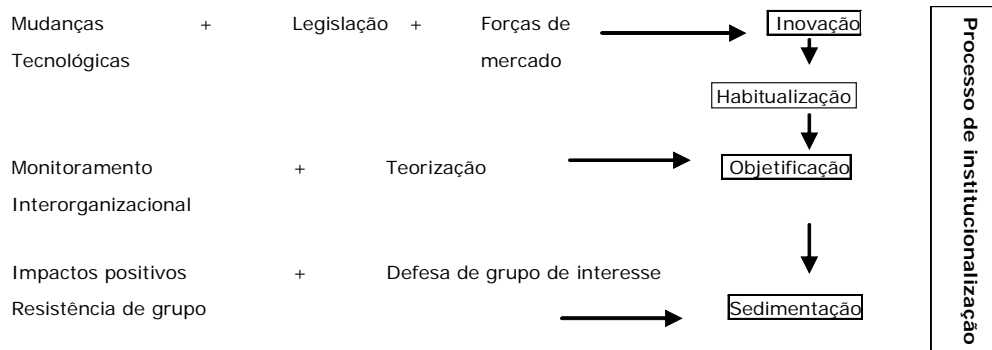
Com base na possibilidade de que a norma jurídica se configura como um possível dificultador para implantação do “modelo”, e para aprofundar essa questão, nas próximas seções será discutido de que forma as estruturas organizacionais se institucionalizam tornando-se normas, e como estas normas podem ser modificadas.

○ Institucionalismo e as Relações Sociais

A GPC é uma atividade que se encontra, no Brasil, na primeira fase de sua institucionalização, ou seja, a habitualização (DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W.W., 1991). A habitualização envolve a adoção de novas práticas estruturais em resposta a problemas específicos e à formalização dessas práticas em políticas, de uma organização. Esse processo pode ser classificado como um estágio de pré-institucionalização. Em tal estágio, a implementação das estruturas se restringirá ao conjunto de organizações similares, e que possam estar, de alguma forma, interconectadas. Ainda não haverá uma teorização e, portanto, o conhecimento dessa estrutura, em termos de operação e de propósito, não será expandido para aquelas organizações que não a utilizam. Na implementação da gestão por competências, as empresas adotam um “modelo” de forma independente, criando atributos de competências, sistemas de mapeamento de competências, planilhas de causa e efeito de *gaps* para fins de elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), programas de *endomarketing*, entre outras ações; porém, em um processo de construção próprio, sem a preocupação com o isomorfismo do “modelo” em relação à prática das demais empresas.

As fases seguintes da Institucionalização, objetificação e sedimentação, implicam um movimento da nova estrutura em direção a um estado mais permanente e disseminado. Sendo assim, a objetificação ocorre quando se atinge um nível de consenso social, entre os gestores, a respeito do valor da estrutura. A sedimentação, por sua vez, é a institucionalização total, que se configura na continuidade histórica da estrutura e na sobrevivência por várias gerações de gestores. Essa fase caracteriza-se pela propagação completa de sua teorização e pela perpetuação por longo período de tempo. A total institucionalização depende de três fatores: (1) baixa resistência de grupos de oposição, (2) promoção e apoio de grupos defensores - *champions*, (3) correlação positiva com os resultados esperados. A ação inversa desses fatores pode causar a desinstitucionalização. A figura a seguir sintetiza os processos de institucionalização:

Figura 1 - Processos Inerentes à Institucionalização



Fonte: baseado em Tolbert e Zucker, 1999.

Fatores externos como legislação ou forças de mercado, conjugados ou não com mudanças tecnológicas, levam a uma inovação que, se repetida, culmina na primeira fase da institucionalização, ou seja, a habitualização. Se esse novo hábito passar a ser monitorado por outras organizações e receber estudos e teorias sobre seus princípios e conseqüências, estará caracterizada a segunda fase do processo, a objetificação. Por fim, ocorrendo resultados positivos com a adoção do “modelo”, sem que haja resistências para sua implementação, e, pelo contrário, havendo a defesa do “modelo” por atores envolvidos com o processo, pode-se dizer que a institucionalização está sedimentada.

A legitimidade das estruturas apóia-se na conformidade da organização ou no conjunto de organizações que está socialmente aceito pela coletividade. A conformidade com as características do ambiente, também denominada de isomorfismo, ocorre, segundo DiMaggio & Powell (1991), por meio de três mecanismos:

(1) Isomorfismo coercitivo - resulta de pressões externas sobre organizações com algum grau de dependência. Exemplo: adoção do “modelo” de GPC na filial, pois a matriz assim o determinou.

(2) Isomorfismo mimético - ocorre pela cópia de procedimentos bem sucedidos; é, ainda, conhecido por *benchmark*, a organização procura nas melhores práticas de mercado soluções para os seus problemas. Exemplo: grande parte do sistema bancário está utilizando o “modelo”, então o Banco X vai utilizar também.

(3) Isomorfismo normativo - diz respeito ao compartilhamento de normas e procedimentos de um segmento, entendidos como forma de profissionalização. Exemplo: adota-se o “modelo”, pois a empresa entende o seu significado e percebe que é a melhor forma de atuar.

Estes mecanismos isomórficos são associados por Scott (1994) aos pilares decorrentes das teorias de institucionalização com ênfase nos aspectos regulativos, normativos e cognitivos.

Quadro 1 - Pilares das Teorias Institucionais

Pilar	Pressuposto	Isomorfismo	Lógica
Regulativo	Realista social	Coercitivo	Normas, leis e sanções constituem a base da legitimação institucional. Dimensão moral fundamentada no contexto social.
Normativo	Conformidade	Mimético	Fundamentada na noção de compartilhamento, de comunalidade. Conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos.
Cognitivo	Social construcionismo	Normativo	

Fonte: elaborado pelos autores, baseado em Scott (1994).

O caminho natural seria a construção social, a partir do pilar cognitivo, em que os processos e estruturas são construídos pelos agentes e por estes assumidos como corretos. A partir dessa construção, no pilar normativo, haveria a conformidade geral ao que é moralmente aceito. E residualmente, o pilar regulativo institucionalizaria as estruturas e procedimentos por meio de leis e sanções. No Brasil, a institucionalização, via de regra, ocorre ao contrário, a partir do pilar regulativo para o cognitivo, como destacado em seguida. A institucionalização de novos procedimentos e estruturas nas relações de trabalho, em especial para a GPC, pode ser bem sucedida ou não em função da forma e de sobre quais pilares foi implementada. Embora, os pilares apresentem-se de formas distintas, estes não são excludentes, mas sim complementares, e podem ocorrer simultaneamente com relação a um mesmo fenômeno organizacional. Considerando a GPC, esta poderia estar no pilar cognitivo quando construída por gestores e colaboradores, com valores aceitos e defendidos em comum acordo. Estaria no pilar normativo, quando estivesse em conformidade com as práticas utilizadas pelo mercado.

Nesse contexto, o pilar regulativo teria um caráter complementar. A institucionalização advém de crenças e valores construídos na interação social. A construção de regras, sejam regras formais, como as leis, ou costumes e conhecimentos, são uma decorrência natural daquilo que se deseja, e sua obediência tem caráter volitivo e não coercitivo. Investigando o processo no Brasil, quanto aos facilitadores, podem-se constatar alguns elementos que interferem nessa lógica, ocasionado uma seqüência inversa. A criação de regras não reflete o que foi socialmente construído. Estas provêm de pressões exteriores e não são reconhecidas como legítimas imediatamente.

A Normatização das Relações Sociais e a GPC

Para manter a ordem nas sociedades, sejam quais forem, é necessário que se criem condições de segurança, paz e justiça. As sociedades mais rudimentares possuem normas que estabelecem tais condições, criando as bases da coexistência entre os homens. As normas fundamentam-se em duas bases: a natureza social humana e a necessidade de organização no seio da sociedade (DINIZ, 1996). O Estado é, sem dúvida, a instituição maior a normatizar as relações sociais. Entretanto, todos os grupos sociais (igreja, instituições públicas e privadas, grupos, empresas) são entidades que têm legitimidade para estabelecer normas para regulamentar a convivência das pessoas a elas ligadas. A GPC gera relações trabalhistas de grande interação dos indivíduos entre si. Vejam-se as relações de *coach*, *feedback*, desenvolvimento pessoal, compromisso, e de resultados esperados de empregados e da empresa; advindos da gestão por competências. A geração de conflitos é inerente a essas relações.

Caso não existam diretrizes básicas normatizando as relações sociais de conflito, o totalitarismo de quem detém o poder discricionário (o empregador) pode desvirtuar a gestão do "modelo". Muitas normas, principalmente no Brasil, onde o caráter coercitivo da institucionalização se faz predominar por meio da legislação, tornam-se normas jurídicas. É importante, dentro desse contexto, apresentar os conceitos básicos da normatização jurídica, tendo em vista que este estudo indaga se a gestão por competências poderá ser objeto de uma normatização jurídica.

O ordenamento no Brasil tem uma história positivista, ou seja, de leis escritas, e não de caráter consuetudinário (usos e costumes respeitados como leis). Assim, no Brasil, a normatização se dá, principalmente, por meio da Constituição Federal, de leis complementares, leis, medidas provisórias, decretos, portarias etc. No momento em que um fato social é previsto e regulamentado pela legislação, este passa a sofrer a incidência de uma norma jurídica, e por uma abstração

legal passa a fazer parte do mundo jurídico. A partir daí o Direito possui um arcabouço de instrumentos que confere eficácia jurídica ao fato social. Os direitos e deveres, pretensões e obrigações, ações e exceções, entre as organizações e seus colaboradores, devem ser respeitados por princípio volitivamente, e se assim não for, o será coercitivamente. Tais regras conferem segurança à adoção de “modelos” de gestão, como o da GPC. As normas, no que se referem às relações de trabalho, podem ser classificadas em várias dimensões: (1) aquelas cogentes, oriundas do poder estatal, como leis, decretos, regulamentos, portarias, súmulas, etc.; (2) os contratos coletivos de trabalho; (3) as normas internas da empresa, determinadas unilateralmente pelo poder discricionário do empregador; e, (4) a jurisprudência, ou a uniformização das decisões de última instância / Tribunais Superiores. A GPC, que vem sendo implementada, está localizada na terceira dimensão. Não existe, no Brasil, macro diretrizes fornecidas pelo Estado, para dar um “norte” à implementação do modelo. Também não se tem notícias de discussão do tema em acordos coletivos, e nem em julgamentos sobre a matéria no âmbito do Poder Judiciário.

A Contribuição da Teoria do Institucionalismo e do “Modelo” Legislado à GPC

Viu-se, anteriormente, de que forma se institucionalizam as relações de trabalho, e o que compete a cada espaço normativo (a lei, o acordo coletivo, o poder discricionário do empregador e a jurisprudência). A partir desse conhecimento, pode-se entender qual o espaço mais adequado à implantação de um “modelo” de GPC, se conhecidos os dificultadores da implantação do “modelo”. Essas relações, bem como as inicialmente tratadas, estão sintetizadas a partir do quadro a seguir.

Quadro 2 - Síntese dos Elementos que Compõem o Referencial Teórico

Gestão por Competências: Abordagens e Ênfases					
Institucionalização			Relações de Trabalho		
Pilares Institucionais	Isomorfismo no Brasil	Processo de Institucionalização	Normatização	Espaços Normativos	Categorias de Análise
Regulativo	Coercitivo	Habitualização	Vida Social	Contrato Coletivo	Dificuldades
↑	↓	↓	↓	Lei	Aspecto Legal
Normativo	Mimético	Objetificação	Conflito		↓
↑	↓	↓	Regras	Poder Discricionário	Implementação
Cognitivo	Normativo	Sedimentação	↓	Jurisprudência	Certificação e Remuneração
			Paz Social		Elementos Facilitadores

Fonte: elaborado pelos autores.

O quadro acima, baseado no referencial teórico desenvolvido, leva a uma série de possíveis ligações entre os temas abordados. A Gestão por Competências pode ser analisada sobre a base de dois pilares: o da institucionalização e o das relações de trabalho. A teoria da institucionalização fornece as bases de como as

estruturas e conjunturas se sedimentam no mundo organizacional. O estudo das relações de trabalho, ligadas mais diretamente ao objeto de estudo, possibilitam uma visão ampla de como as relações sociais, de um modo geral, mas especialmente as relações de trabalho evoluem passando de um estado de conflito para um estado de paz social por meio de espaços normativos que se consolidam em modelos sócio econômicos. As categorias de análise emergiram da fase exploratória investigativa e se relacionam com as constatações obtidas na fase exploratória aplicada e com o referencial teórico. A gestão por competências é uma das formas de relação de trabalho que vem se institucionalizando no mundo organizacional.

Procedimentos Metodológicos

A realização desta pesquisa adotou o método qualitativo. O caráter da investigação foi o exploratório, procurando compreender o fenômeno da institucionalização dos “modelos” de gestão por competências. O tema é novo, e aborda ligações ainda não realizadas entre institucionalização, gestão por competências e implicações legais, necessitando de aprofundamento e reflexões que justifiquem a primeira fase da pesquisa composta pela revisão da literatura e por entrevistas realizadas com pesquisadores reconhecidos na área, para explorar essas relações. O critério de seleção dos pesquisadores entrevistados abrange os seguintes aspectos: reconhecidos nas suas áreas de atuação, profissionais seniores e pesquisadores do CNPq. Dessa forma, foi selecionado intencionalmente um pesquisador de dois estados do país.

A revisão bibliográfica fornece a base teórica para as entrevistas e as reflexões com os pesquisadores, focando nos dificultadores para institucionalização da GPC. Assim, exploram-se as impressões e os dados obtidos previamente por pesquisadores dos Estados do Rio Grande do Sul (RS) e de Minas Gerais (MG). Tal escolha justifica-se por serem essas regiões as que estão entre as que mais se destacam em termos de implementação de programas de competências (BARBOSA, 2008; RUAS *et al.*, 2005) e, por isso, possuem um conhecimento das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações.

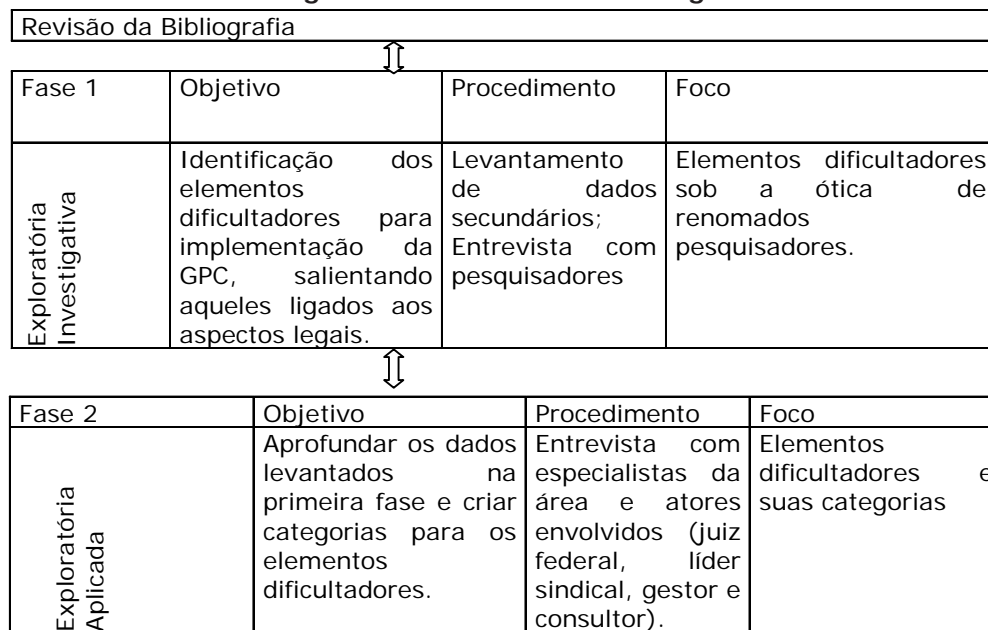
Após essa etapa, foram realizadas entrevistas com atores ligados ao processo, como juiz federal do trabalho, líder sindical, gestor e consultor, enfatizando as questões levantadas pelos pesquisadores. Os critérios para seleção dos atores entrevistados foram: atuar há, aproximadamente, 10 anos na área, ser reconhecido como destaque profissional em seu meio, e, lecionar em sua área de atuação, como pressuposto de embasamento teórico de modo geral. A amostra foi intencionalmente selecionada no Estado do RS em razão dos pesquisadores morarem no Estado e pelo conhecimento dos programas de competências implementados por empresas nesta região. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Após as entrevistas, que relatam a visão de quem está diretamente envolvido no cotidiano empírico, buscou-se conhecer os conflitos resultantes da implementação do “modelo” de GPC e, assim, refletir sobre o espaço normativo das relações trabalhistas que seria mais adequado para institucionalizar o “modelo”, de modo a minimizar esses conflitos e facilitar a sua institucionalização.

Para comprovar ou desmitificar o dificultador “equiparação salarial” foi necessário realizar uma pesquisa jurisprudencial. Ou seja, uma pesquisa envolvendo os resultados de segunda instância das decisões dos Tribunais Regionais do Trabalho dos Estados sedes dos pesquisadores entrevistados. Para tanto, realizou-se uma busca nas páginas eletrônicas desses Tribunais na rede mundial de computadores e analisaram-se todas as ementas³ dos julgamentos realizados no período de 2002 a junho de 2008. A entrevista com o Juiz Federal do Trabalho confirmou o resultado.

³ É o resumo de um acórdão ou decisão de um Tribunal (NA).

Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, cuja abordagem é qualitativa, seguindo as recomendações de Bardin (1995). Após a análise dos dados realizou-se uma nova revisão da literatura. Por fim apresentaram-se as reflexões e conclusões do estudo. A figura apresentada a seguir, sintetiza as principais fases envolvidas no estudo.

Figura 2 – Síntese da Metodologia



Fonte: elaborado pelos autores

Considerações sobre o Resultado da Fase Exploratória Investigativa

Essa fase procurou identificar as barreiras na implementação de gestão de pessoas por competências em organizações brasileiras.

Os conteúdos das entrevistas junto aos pesquisadores foram divididos nas seguintes categorias de análise resistência a mudanças, conceito, entendimento do “modelo”, custo, dimensão legal / normativa, remuneração variável, vinculação com estratégia, indicadores, porte da empresa e facilitadores da implementação.

Com relação à resistência a mudanças, o conteúdo demonstrou que:

- (1) Há entendimento de que o “modelo” de Gestão de Pessoas por Competências não agrega valor ao nível operacional, demonstrando certa resistência à implantação por parte desse grupo.
- (2) Existe uma resistência natural a mudanças;
- (3) As ferramentas utilizadas pela área de RH continuam as mesmas.

Em se tratando de conceito de competências, a visão é divergente, polarizando-se em simples qualificação e no conjunto de capacidades, ação e entrega. Quanto ao entendimento do “modelo”, houve unanimidade de que esse é um dos grandes dificultadores do sucesso da implementação do “modelo”, ocasionando um aproveitamento restrito de suas vantagens. O problema “custo da implementação” também foi visto como dificultador, com tendência de inviabilizar o

uso do “modelo” em empresas de pequeno porte, as quais foi sugerida a adoção de uma lógica de qualificação.

No sentido legal e normativo foi uníssono o argumento de que o Estado não deve interferir; entretanto, foi citada a falta de diretrizes, o que dificulta uma unidade conceitual. Ainda não se percebe uma ligação direta da estratégia da empresa com a GPC, principalmente quando o “patrocinador” do programa é o RH e não a direção da organização. Partindo da premissa de que é competência da organização se desdobrar nas competências individuais, essas práticas deveriam ser revistas. Outro dificultador apontado foi a falta de indicadores para articular as competências individuais com os resultados que via de regra são coletivos, principalmente quando se usam ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC).

Foram mencionados alguns facilitadores para implementação do “modelo”: Do campo operacional, tem-se o desenvolvimento *software* apropriado para operação e gerenciamento. Do campo legal, a certificação de competências, que gera os diferenciadores que elidem os argumentos para suscitar uma equiparação salarial. Do atual estágio de disseminação do conceito, as empresas já têm uma noção de gestão de pessoas por competências. E, por fim, da lógica de identificar as competências das empresas e as competências individuais, objetivando atingir um melhor resultado para organização.

Considerações sobre o Resultado da Fase Aplicada

A fase da pesquisa exploratória aplicada teve duas etapas, uma de pesquisa jurisprudencial e outra de entrevistas. Esta se valeu das categorias de análise que emergiram da fase exploratória investigativa. O resultado das impressões dos pesquisadores foi aprofundado por meio de entrevistas com os seguintes atores ligados mais diretamente ao processo: Juiz Federal do Trabalho, Sindicalista, Consultor e Gestor. A pesquisa jurisprudencial é apresentada em seguida:

Resultados da pesquisa jurisprudencial sobre processos envolvendo a GPC

O quadro a seguir, apresenta os julgamentos de segunda instância (grau de recurso) dos Tribunais Regionais do Trabalho (TRT) de MG e do RS, demonstrando o número total de processos, a quantidade de processos sobre equiparação salarial e quantos processos envolvem a GPC e a remuneração por GPC, no período de 2002 até o 1º semestre de 2008.

Quadro 3 – Processos no Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 3ª Região (Belo Horizonte) e da 4ª Região (Porto Alegre)

B E L O H O R I Z O N T E	Períodos dos Julgamentos (acórdãos)	Quantidade Total de Processos	Quantidade de Processos Pesquisados sobre Equiparação Salarial⁴	Quantidade de Processos sobre GPC
	2002	41283	1772	0
	2003	49836	1818	0
	2004	48719	1052	0
	2005	49743	1000	0
	2006	ND ⁵	1000	0
	2007	ND	1000	0
	2008	ND	1000	0
P A R T O A L E G R E	2002	57602	1000	0
	2003	62968	1000	0
	2004	42501	1000	0
	2005	49322	1000	0
	2006	44251	1000	0
	2007	57981	1000	0
	2008	ND	1000	0

Fonte: elaborado pelos autores

A pesquisa envolve todo o universo de processos do Estado, portanto abrange todas as empresas que adotam a GPC. O quadro acima demonstra inequivocamente que, apesar da grande quantidade de processos relacionados a relações trabalhistas e a, também, grande quantidade de processos envolvendo questões de equiparação salarial nos dois Estados pesquisados, não há registros de processos envolvendo a GPC, bem como remuneração, relacionados ao “modelo”. Essa constatação fornece evidências de que o “modelo” não está sendo questionado judicialmente. Apesar das preocupações de gestores e pesquisadores, a pesquisa jurisprudencial demonstra que os empregados não haviam questionado judicialmente o “modelo”.

Resultados das Entrevistas

Juiz Federal do Trabalho

Perfil do profissional: exerce há mais de 5 anos a Magistratura e atua como professor na Associação dos Magistrados do Trabalho.

Considerações às percepções do Juiz Federal do Trabalho

Quanto ao ingresso de processos envolvendo questões de gestão de pessoas por competências e equiparação salarial ou qualquer outro tema relacionado, a entrevista confirmou a pesquisa quantitativa realizada perante os Tribunais. Realmente não existem reclamações envolvendo o tema, o que vem a desmitificar o receio de diversas categorias de profissionais de que a implementação do “mo-

⁴ Foram pesquisados dos últimos 1000 acórdãos de cada ano.

⁵ ND = Informação não disponibilizada pelo Tribunal Regional do Trabalho.

delo" pode levar a litígios trabalhistas. O "modelo" está implementado em muitas organizações há vários anos (BARBOSA, 2008; BITENCOURT, 2007, 2004; RUAS, 2001; RUAS *et al.*, 2005) e, todavia, não se constatou na prática a ocorrência de reclamatórias trabalhistas. Entrementes, lembra o Magistrado, os empregados normalmente só recorrem à Justiça após sua demissão, o que pode ensejar futuros questionamentos.

A equiparação salarial é garantida para o trabalho de igual valor e, a "*contrario sensu*" o trabalho de diferente valor deve ser remunerado de modo diferente. O que o Magistrado sustenta é que o "modelo" de gestão por competências vem exatamente suprir as lacunas nos sistemas de remuneração que não dispunham de ferramentas para determinar a diferença de valor do trabalho. O "modelo" se adequa à legislação.

Quanto à certificação de competências, não poderia ocorrer prejuízos (de remuneração ou de *status*) ao empregado, a não ser com a concordância do mapeado. A concordância é contemplada haja vista que os "modelos" prevêm a etapa de "validação" (mapeado e superior hierárquico devem entrar em consenso sobre o resultado do mapeamento), após o *feedback* do mapeamento. Porém, se houver previsão em acordo coletivo, o prejuízo pode vir a ocorrer sem essa concordância. A tendência de flexibilizar as relações de emprego (desfavorecendo o empregado) é apontada como objetivo tanto de empregadores como do governo. Considerando o princípio da autonomia da vontade, o contrato coletivo já tem legitimidade para flexibilizar cláusulas. Entretanto, os sindicatos representativos dos empregados (detentores da autonomia da vontade) defendem uma posição exatamente oposta à flexibilização, como se verificará na entrevista com o representante do Sindicato.

A análise do Magistrado quanto à normatização das relações de trabalho aponta duas posições antagônicas: por um lado reconhece que essas relações deveriam ser reguladas de uma forma menos rígida do que a atual da CLT, e que ninguém melhor que as partes para disciplinarem suas relações. Por outro lado, a realidade econômica e social não permite que se reduzam ainda mais os Direitos que se contrapõem à concentração de renda, fato que legitima o Estado a intervir na autonomia da vontade.

Sindicalista

Perfil do ator: líder sindical há mais de 10 anos, com notória atuação tanto de liderança formal, como teórica nos congressos da categoria. Atua como professor de formadores em educação sindical dentro do movimento.

Considerações às percepções do Sindicalista

O entrevistado entende que o "modelo" deve ser normatizado, que a forma adequada é o acordo coletivo e que os aspectos mais gerais poderiam ser levados para a legislação cogente. O processo na normatização, nesse caso, se daria do cognitivo para o regulativo, de acordo com os pilares da teoria geral da institucionalização. Quando questionado sobre o cumprimento das regras do "modelo", o sindicalista, mesmo sem ter o conhecimento teórico, faz uma análise da teoria institucional no Brasil próxima a análise de Machado-da-Silva (2003). Ou seja, que a história do Brasil é marcada pela institucionalização coercitiva, entretanto o cumprimento de regras não depende de existir uma legislação, mas sim de as partes estabelecerem acordos que garantam a eficácia do "modelo".

O entendimento do processo de mapeamento coincide com o dos autores que afirmam que as competências são construídas (MOSCOVICCI, 1994, p. 26; PARRY, 1996, p.48), e, portanto, somente a partir de um processo dinâmico de sucessivos mapeamentos se pode chegar a conclusões justas, e daí migrar para efeitos sobre a remuneração. A construção de competências através da geração

de significado (SANDBERG, 1996) é mencionada pelo sindicalista, e relacionada à atitude de estar comprometido à medida que a pessoa compreende e se apropria do processo.

O discurso quanto à desregulamentação é bastante forte e contrário à tendência brasileira. Justifica-se pela própria natureza do sindicalista que é a defesa dos direitos dos trabalhadores. O movimento pretende se apropriar do real significado do “modelo”, e sem perder a finalidade primeira do sindicato que é defender os interesses dos empregados, acredita que pode contribuir para a implementação do “modelo”. A posição do sindicalista é de ocupar espaço dentro desse processo, pois alega que o sindicato pode exercer uma função de fundamental importância à medida que o sucesso da implantação depende da efetiva participação de todos os empregados e que, para tal, o sindicato pode ser um grande aliado.

Consultor

Perfil do ator: mais de 10 anos de atuação em consultoria, atuando em processos de implantação de gestão por competências; graduado em administração e professor universitário.

Considerações às percepções do Consultor

A resistência às mudanças foi tratada sob a ótica de implementar ou não o “modelo” por parte dos gestores. A partir dessa decisão, não há qualquer resistência por parte dos empregados, pois estes vislumbram somente vantagens, principalmente salariais.

Entende que o conceito teórico é superficial nas empresas, não passando das definições de conhecimento, habilidade e atitude. Acredita que “modelo” pode trazer benefícios a todas as pessoas na organização, pois proporciona uma compreensão, um critério único e justo para mapeamento e avaliação, o qual refletirá na remuneração. A atitude de engajamento é percebida somente quando o significado é de fato apropriado por todos os envolvidos.

No aspecto legal, pondera que há risco de reclamatórias trabalhistas; portanto, a legislação gera dificultadores. Considera, ainda, que as empresas estão à frente do processo, e que o Estado deveria institucionalizar o que na prática já vem ocorrendo. O principal dificultador apontado é o fato de a empresa não estar pronta para receber o “modelo” ou não ter a capacidade de entendimento para relacioná-lo com as demais dimensões da empresa. Nesse sentido, não é o porte que determina o sucesso da implementação, mas sim o entendimento. Por outro lado, os facilitadores citados foram a implementação de programas de qualidade e de ISO, que exigem treinamentos e controles.

Para institucionalização maciça nas organizações seria necessário disseminar o entendimento entre os gestores de quanto o “modelo” pode agregar valor à organização. Voltando à teoria institucional, seria necessário que a gestão por competências estivesse no estágio da semi-institucionalização, de tal forma, que as organizações pudessem testar o “modelo”, demonstrando o menor o risco e facilitando a decisão quanto ao custo-benefício de sua implementação. A diminuição dos riscos poderia ser compatibilizada com um respaldo na legislação que, fornecendo as diretrizes básicas ao “modelo”, garantisse amparo legal às novas possibilidades de relação de emprego baseada na gestão por competências.

Gestor

Perfil do gestor: (I) trabalha em uma empresa com mais de 70.000 (setenta mil) empregados e mais de 30.000 (trinta mil) prestadores de serviços e estagiários; (II) a organização adota o “modelo” de gestão por competências há 5 anos;

(III) está ligado diretamente à diretoria da empresa; (IV) opera o “modelo” com seus aproximadamente 500 (quinhentos) subordinados diretos; é instrutor interno e conhecedor do “modelo”. Na visão de futuro para 2015, consta entre os objetivos da empresa: “ser referência mundial como banco público, consolidar a posição como banco da maioria da população brasileira, ser detentor de alta tecnologia da informação e destaque na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito”.

Considerações às percepções do Gestor

O entrevistado argumenta que não há sentido em implementar um “modelo” de gestão de pessoas por competências sem previamente fazer um estudo de vinculação à estratégia e às competências essenciais necessárias à competitividade da organização. O Gestor entende que em sua organização é muito complexo definir as competências essenciais, pois existe uma grande diversidade de atividades: desenvolvimento urbano, serviços financeiros, atividades delegadas do governo, entre outras.

O Gestor é contra estabelecer indicadores para relacionar a dimensão do desenvolvimento das pessoas com outras dimensões, como o alcance de metas e os resultados financeiros. Não acredita que haja indicadores precisos para relacionar aspectos subjetivos com outros objetivos. Inclusive, cita que poderia desvirtuar o “modelo”, pois o mapeamento pode se transformar em avaliação.

Quanto aos facilitadores, o gestor se refere à competitividade como o fator principal que move as direções das empresas para a implementação do “modelo” e para desenvolver os seus diferenciais ante a concorrência. Cita, também, a necessidade de racionalização, produtividade, ganho de escala e abertura de mercado no exterior como “incentivadores” para ampliar as competências. Como facilitadores, ainda foram citados os programas de qualidade que necessitam de ferramentas como a gestão por competências. Os dois pontos-chave citados foram: utilizar o “modelo” como ferramenta de desenvolvimento e não de remuneração ou avaliação; e criação de ações corporativas estruturantes do PDI, de forma a garantir que o aprimoramento realmente ocorra na organização.

A partir da síntese das entrevistas, fez-se a comparação das categorias de análise, em que se podem observar as divergências e convergências de percepções entre os atores envolvidos, conforme o quadro seguinte.

Quadro 4 – Quadro Resumo Comparativo das Categorias de Análise entre os Entrevistados

Categorias	Pesquisador I	Pesquisador II	Juiz	Sindicalista	Consultor	Gestor
1) Dificuldades						
Resistência a Mudanças	Mudança de mentalidade	Ferramentas inadequadas	Tendência de flexibilização	Receio de perda de direitos	Pela empresa se houver aumento de custo	Retira da "zona de conforto"
Noção de Competência	Capacidade, ação e entrega	Qualificação	Desconhece	Desconhece	Conhecimento Habilidade Atitude	Competências das pessoas baseadas nas competências corporativas
Entendimento do "Modelo"	Há falta de entendimento	Há despreparo	Ferramenta para amparar decisões	Os gestores não oportunizam o debate	É bom quanto aos instrumentos	Os empregados não possuem
2) Aspecto Legal e Espaço Normativo						
Diretrizes	O Estado não deve intervir	O Estado deve dar as diretrizes	Regulado de forma menos rígida que a CLT	Deve haver regulamentação, e acordo coletivo	As empresas estão à frente da legislação	Poderia agregar, mas não deve ser determinante
Processos na Justiça do Trabalho envolvendo GPC	Desconhece a existência de processos	Desconhece a existência de processos	Não há processos	Desconhece a existência de processos	Desconhece a existência de processos	Desconhece a existência de processos
Equiparação Salarial	É complicado devido à legislação	Não abordado	"Modelo" se adapta ao que a lei prevê	A não equiparação é uma agressão aos direitos	É necessário assumir o risco	GPC não deve se vincular a remuneração
Legalização no Âmbito das Relações de Trabalho	Não deve haver	Deve haver diretrizes no âmbito educativo	É melhor que as partes disciplinem suas relações	Depende do nível de amadurecimento das relações	Grandes diretrizes	Não pode ser o principal instrumento
3) Implementação						
Foco	Se adequa mais à gerência; consistência do "modelo"	Resultado, desempenho e aperfeiçoamento	Não abordado	Ocorrerá por isomorfismo nas redes	Gerencial e operacional	Gerencial e operacional juntos.
Vinculação com Estratégia da Empresa	Pouca Articulação	Deve ser instituída em cada empresa	Não abordado	Participação dos empregados na gestão	Raramente há vínculo	Se não houver não tem sentido
Indicadores / BSC	Dificuldade de vincular as competências individuais com as entregas coletivas	Não abordado	Não abordado	Não abordado	É complexo – a questão está incipiente	Impossível vincular e indesejável a finalidade do "modelo"

Fonte: elaborado pelos autores

Considerações Finais

Este estudo buscou refletir sobre os possíveis elementos dificultadores para implementação da gestão de pessoas por competências, em especial aqueles ligados à legislação. Por se tratar de um estudo exploratório, cada fase da pesquisa alimentou a próxima. Sendo assim, na fase Investigativa, as barreiras identificadas pelos pesquisadores para implementação da GPC, no Brasil, foram: a

resistência a mudanças, o pouco entendimento do “modelo”, a falta de vinculação com estratégia, a desarticulação dos indicadores das competências individuais com os resultados coletivos e a questão da equiparação salarial na remuneração por competências.

Esses elementos serviram de base para o aprofundamento do tema em questão, na segunda fase da pesquisa. Tendo em vista essas considerações iniciais, parte-se para a apresentação dos principais resultados encontrados no estudo.

Quanto aos principais dificultadores à institucionalização da Gestão por Competências:

Seriam considerados como dificultadores:

- (a) O despreparo e a falta de entendimento do significado do “modelo” de GPC, tanto pelos gestores quanto pelos empregados, seriam os maiores dificultadores para o sucesso da sua implementação nas organizações que o adotaram. Os próprios entrevistados divergem e alguns até desconhecem o conceito de GPC.
- (b) A falta de persistência na continuidade dos planos de desenvolvimento individual e de equipes pode vir a ser um dificultador na fase final da implementação, à medida que dela depende o escopo do programa.

Os elementos abaixo não se configuraram como dificultadores:

- (c) A resistência às mudanças não se configurou como dificultador a GPC especificamente, pois estaria ligada à maioria dos atos da gestão e poderia ser facilmente superada se houver a devida divulgação e entendimento do significado do “modelo”.
- (d) A questão legal não foi apontada como dificultador.

Quanto à equiparação salarial, às ações judiciais e ao aspecto legal

As percepções são divergentes; entretanto, prevalece o entendimento de que o “modelo” fornece ferramentas para justificar a diferença de remuneração quando existe diferença de valor do trabalho entregue à organização. A pesquisa jurisprudencial, ratificada pela entrevista com o Juiz Federal do Trabalho, atesta que não há reclamações envolvendo GPC com equiparação salarial. As opiniões divergentes são do sindicalista que, por sua natureza classista, não admite divergência de remuneração, e do gestor, o qual entende que o “modelo” deve se prestar para desenvolvimento, sendo a remuneração variável decorrente de se atingir metas e resultados.

Quanto ao espaço normativo

A institucionalização do “modelo” de GPC, que estaria em um estágio pré-institucional, não pode se vincular a um único espaço normativo. De acordo com as percepções dos entrevistados, e a comparação com a revisão da literatura, pode-se inferir que uma adequada repartição dos conteúdos da GPC dentre os espaços normativos seria conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 5 – Hipóteses quanto ao Espaço Normativo

Espaço Normativo	Normas Cogentes	Contrato Coletivo	Poder Discricionário	Jurisprudência
Conteúdo da Gestão por Competências	Diretrizes Básicas	Relações que possam gerar conflitos	Desenvolvimento competitivo da organização	Equacionamento de possíveis conflitos

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme quadro anterior, a institucionalização do “modelo” de GPC encontraria como espaços normativos mais adequados para sua implementação: (1) as normas cogentes, para o estabelecimento de diretrizes básicas. A previsão legal forneceria a devida segurança para os gestores implementarem o “modelo” sem o receio de possíveis controvérsias; (2) o contrato coletivo, para estabelecer cláusulas sobre tópicos envolvendo as relações trabalhistas. Esta construção conjunta auxiliaria o envolvimento do sindicato e dos colaboradores para o entendimento e a sedimentação do “modelo”; (3) o poder discricionário do empregador regulamentaria todas as questões envolvendo a aplicação do “modelo” para o desenvolvimento competitivo das pessoas e da organização; e, por fim, (4) a jurisprudência seria o espaço apropriado para solucionar possíveis conflitos de interesses advindos da implementação da GPC.

Quanto à vinculação à estratégia e quanto à implementação e os indicadores

Se não ocorrer uma afinada articulação entre GPC e a estratégia da empresa, não há sentido em adotar o “modelo”. Cada empresa deverá adequar o “modelo” às suas estratégias, sua realidade e necessidade; entretanto, são poucas as organizações que conseguem essa articulação. Quanto à implementação, a maioria dos depoimentos entende que deva ser conjunta nos níveis gerencial e operacional, embora o “modelo” se adeque mais ao nível gerencial, pois é onde o desenvolvimento de competências gera mais valor à organização. O sucesso da implementação estaria mais ligado à consistência do “modelo” do que à forma de implantação. Quanto aos indicadores, ainda não há uma fórmula capaz de vincular diretamente a GPC aos processos e resultados da empresa. Inclusive, há opinião de que não se deva fazer esta vinculação sob pena de desvirtuar o sentido do “modelo”, que seria o desenvolvimento das pessoas, transformando-o em um meio de controle e avaliação.

Quanto à certificação de competências e à remuneração

Não há problemas legais em remunerar de acordo com as competências, mas o que se observa é que existe, de fato, remuneração por habilidades na maioria dos casos. A certificação é a ferramenta que faltava aos gestores para municiar-lhes e, também, justificar uma possível diferenciação salarial. O mapeamento e a certificação devem ser um processo contínuo, com a finalidade de desenvolvimento e, se possível, dissociados de avaliação.

Quanto aos elementos facilitadores

Foram apontados como facilitadores: a noção geral que as empresas têm do “modelo”, a ligação do “modelo” com a busca de resultados, o processo de flexibilização das relações de trabalho no Brasil e os programas de qualidade e de ISO que exigem ferramentas de desenvolvimento como a GPC. Sendo que os fato-

res de sucesso seriam o apoio da alta direção, a compreensão do significado do “modelo”, principalmente por parte dos gestores, e a utilização do “modelo” como ferramenta de desenvolvimento com a estruturação de um Plano de Desenvolvimento Individual a cada mapeamento, de forma a garantir o aprimoramento contínuo.

Em síntese, com base no estudo, é possível concluir que a revisão da Teoria da Institucionalização e a percepção dos entrevistados levam a supor que a GPC está em sua fase pré-institucional nas organizações, em que pese a literatura estar em um estágio mais avançado. Assim, há um longo caminho a percorrer, seja em relação aos pilares institucionais, à utilização do isomorfismo para implementação, e em relação ao próprio processo de institucionalização da GPC, para se chegar à sedimentação do “modelo”.

Com relação ao processo de institucionalização das relações sociais no Brasil, pode-se dizer que há uma necessidade de haver regramentos. Estes podem ser estabelecidos em diversos espaços normativos. No caso da GPC, os distintos aspectos do “modelo” encontram guarida em espaços normativos apropriados, conforme descrito no quadro 5. Gestores, consultores e pesquisadores podem se utilizar dessas definições para construir os “modelos” apropriados a cada organização.

Por fim, considera-se como limitação do estudo o pequeno número de entrevistados. Entretanto, como não se pretende chegar a uma generalização, mas sim à profundidade do conteúdo das entrevistas, este aspecto não compromete os objetivos da pesquisa. O estudo sinalizou elementos de devem ser investigados em futuras pesquisas e aponta algumas generalizações analíticas.

Referências

- BARBOSA, A. C. Q. *Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas: uma análise em grandes organizações em Minas Gerais*. Relatório CNPq, 2002.
- BARBOSA, A. C. Q. *Gestão de competências: da experiência organizacional à proposta setorial e/ou por categorias Profissionais*. Um estudo de modelos setoriais e/ou por categorias profissionais no Brasil. Belo Horizonte, Relatório de Pesquisa, 2008.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BITENCOURT, C. C. *A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese (Doutorado). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BITENCOURT, C.C. *A análise e a articulação estratégica das competências organizacionais em setores agroindustriais no Rio Grande do Sul - o caso das indústrias de vinho, aves e suínos*. Porto Alegre, Relatório de Pesquisa, 2007.
- BITENCOURT, C.C. *Desdobramento das estratégias organizacionais e o reflexo nas práticas de gestão - uma análise da articulação entre as competências organizacionais e gerenciais*. Porto Alegre, Relatório de Pesquisa, 2004.
- BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C.C.(Org) *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DALLAGNOL, I. C. F. *A articulação entre as competências organizacionais e gerenciais em uma instituição de ensino superior: o caso da Unisinos*. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

- DINIZ, M. H. *Conceito de norma jurídica como problema de essência*. São Paulo: Saraiva, 1996.
- DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. e GONÇALVES, S. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In CARVALHO, C. A., VIEIRA, M. M. F.(org) *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.
- MELLO, M. B. *Teoria do fato jurídico*. São Paulo: Saraiva, 1994.
- MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.
- MOURA, M. C. C. *O desafio de articular estratégias organizacionais com o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado). Centro de Ciências Econômicas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos: São Leopoldo, 2003.
- OLIVEIRA, Juarez (Org). *Consolidação das leis do trabalho*. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 1989.
- PARRY, S. The quest for competence. *Training*, July 1996, p. 48-54.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL. G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Vol 68, no 31 May-June 1990, p. 79 – 91.
- RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J.; BECKER, G.; DIAS, G. O conceito de competências de A a Z – Análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Brasília, In: *Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, 2005.
- RUAS, R. *Gestão das competências gerenciais - empresas gaúchas*. Porto Alegre, relatório de pesquisa, 2001.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In FLEURY, M. e OLIVEIRA Jr. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R. *Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas*. Atibaia, ENANPAD, 2003.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *The Academy of Management*. Vol 43, no 1, Feb. 2000, p. 9-25.
- SCOTT, W. R. Institutions and organizations. In SCOTT, W.R. & MEYER, J.W. (org). *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 55-80.
- SPENCER Jr; SPENCER, S. *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- TOLBERT, P. e ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In CLEGG, HARDI, C. e NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas, 2001.