

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Vânia Amires Lemos Stiebbe

**RECURSOS ESTRATÉGICOS E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Santa Cruz do Sul

2014

Vânia Amires Lemos Stiebbe

**RECURSOS ESTRATÉGICOS E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional, Área de concentração em Administração, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rejane Maria Alievi

Santa Cruz do Sul

2014

Vânia Amires Lemos Stiebbe

**RECURSOS ESTRATÉGICOS E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

*Dr<sup>a</sup>. Rejane Maria Alievi*

Professora Orientadora - UNISC

*Ms. Jaime Laufer*

Professor examinador – UNISC

*Dr. Douglas Wegner*

Professor examinador - UNISC

*Dr. Martinho Luís Kelm*

Professor examinador - UNIJUÍ

Santa Cruz do Sul

2014

S855r      Stiebbe, Vânia Amires Lemos  
              Recursos estratégicos e competências essenciais em uma  
              instituição de ensino superior / Vânia Amires Lemos Stiebbe. –  
              2014.  
              135 f. : il. ; 30 cm.

              Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) –  
              Universidade de Santa Cruz do Sul, 2014.  
              Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rejane Maria Alievi.

              1. Planejamento estratégico. 2. Inteligência competitiva. 3.  
              Ensino superior - Administração. I. Alievi, Rejane Maria. II.  
              Título.

CDD: 658.4012

Bibliotecária responsável: Edi Focking - CRB 10/1197

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que conduziu meus passos para que realizasse esse trabalho com perseverança e determinação.

À minha família, meu esposo Gilnei, sempre presente. Seu incentivo, carinho e apoio foram essenciais nessa trajetória. Minhas filhas Pâmela e Daiane pela força e compreensão da minha ausência nesse período do mestrado e pela presença nos momentos especiais.

De forma especial, agradeço a minha professora orientadora, Dra. Rejane Maria Alievi, pela amizade, pelo exemplo de competência profissional e pelas muito proveitosas trocas de conhecimento.

Ao professor Dr. Eduardo de Oliveira Wilk, pela inspiração ao tema escolhido no momento do projeto dessa dissertação.

Aos estimados professores do PPGA da Universidade de Santa Cruz do Sul, pela qualidade de ensino e por me proporcionarem o aprendizado necessário e fundamental ao desenvolvimento desse trabalho.

Aos meus colegas de aula, pelos valiosos debates e pelos momentos de integração e confraternização.

Aos professores integrantes da banca examinadora dessa dissertação, pelas contribuições que certamente engrandeceram o conteúdo apresentado.

Aos meus colegas docentes, que me deram força nos momentos em que tinha que compatibilizar a atividade profissional com o desenvolvimento desse trabalho.

À Universidade de Santa Cruz do Sul, por me oportunizar adquirir conhecimento e experiência ao longo de minha vida profissional.

Aos gestores da UNISC que, com gentileza e solicitude, concederam as entrevistas para a realização desse estudo.

Enfim, aos meus amigos que entenderam o meu isolamento, a ausência constante e que, mesmo de longe, torceram e incentivaram para a concretização desse trabalho.

Muito obrigada!

*A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe.*

(JEAN PIAGET)

## RESUMO

O presente estudo se concentrou em identificar, descrever e analisar os recursos estratégicos, as competências individuais e as competências essenciais em uma universidade particular, de natureza comunitária, localizada em Santa Cruz do Sul/RS. As instituições de ensino superior, em especial as privadas, encontram-se em franco crescimento no Brasil e, nesse cenário, surge a necessidade de a instituição buscar alternativas que façam frente à forte concorrência. Uma das formas para responder a esse desafio são o reconhecimento e o desenvolvimento dos recursos e das competências que podem se transformar em diferenciais competitivos e garantir a sustentabilidade das organizações. Essa pesquisa visou contribuir com a identificação dos recursos e competências da Universidade. Para atingir os objetivos propostos, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com 10 (dez) gestores da Reitoria, das Pró-Reitorias e com os Chefes de Departamento das quatro áreas de conhecimento da Instituição. Como estratégia de pesquisa, realizou-se um estudo de caso único, qualitativo, de natureza exploratória, sendo que o tratamento dos dados ocorreu por meio de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os maiores recursos estratégicos da Instituição são o conjunto de capacidades humanas (docentes e técnicos administrativos) e a infraestrutura física para as diferentes áreas de conhecimento. Verificou-se que, em relação às competências individuais, as mais demandadas aos gestores são a habilidade de relacionamento, a agilidade e a capacidade de tomar decisões. Como resultado da identificação das competências essenciais da instituição, as principais são o modelo de gestão democrático e participativo, o desempenho acadêmico e as habilidades de relacionamento com a comunidade. Observou-se, ainda, que a Universidade desenvolveu suas competências por meio de habilidades, conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de sua trajetória educacional. Assim, de acordo com os entrevistados, seria de grande valia o compartilhamento dos recursos e das competências entre todos os colaboradores da Instituição, visando à competitividade e à sustentabilidade da Universidade pesquisada.

**Palavras-chave:** Recursos estratégicos. Competências individuais. Competências essenciais. Instituição de Ensino Superior. Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

The present study was concentrated on identifying, describe and analyze the strategic resources, individual and essential competences in a private university, with a communitarian nature, located in Santa Cruz do Sul/RS. Institutions of higher education, especially private, are booming in Brazil and, in this scenario, emerges the necessity for the institution to seek alternatives that do opposite strong competition. One way to respond to this challenge is the recognition and development of resources and competences that can turn into competitive advantages and ensure the sustainability of organizations. This research aimed to contribute to the identification of resources and competencies of the University. To achieve the proposed objectives, semi-structured interviews were conducted with ten (10) managers of the Rectory, of the Pro-Rectories and with the Department Chiefs of the four areas of knowledge of the institution. As research strategy, there was realized a single case study, qualitative, with an exploratory nature, and data treatment occurred through content analysis. The results showed that the biggest strategic resources of the institution are the set of human capacities (teachers and administrative technicians) and the physical infrastructure for the different areas of knowledge. It was verified, that, in relation to individual competencies, the most demanded to managers are the relationship skills, the agility and the ability to make decisions. As a result of the identification of the competences of the institution essences, the main ones are the democratic and participatory management model, academic performance and relationship skills with the community. It was also observed, that the University developed its competences through skills, knowledge and experiences obtained throughout its educational career. Thus, according to respondents, it would be of great value the sharing of resources and competences among all institution employees, aiming at competitiveness and the sustainability at the researched University.

**Keywords:** Strategic resources. Individual competencies. Essential competencies. Higher Education Institution. Competitive advantage.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Tipologia de recursos organizacionais	22
Quadro 02 - Comparativo das mudanças no cenário mundial	24
Quadro 03 - Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis	25
Quadro 04 - Categoria de ativos intangíveis	26
Quadro 05 - Amostra de publicações sobre ativos intangíveis e capital intelectual	27
Quadro 06 - Mecanismo de isolamento de recursos	32
Quadro 07 - Perguntas necessárias para conduzir uma análise do potencial competitivo dos recursos	33
Quadro 08 - Modelo VRIO	33
Quadro 09 - Classificação de recursos tangíveis	35
Quadro 10 - Classificação de recursos intangíveis	36
Quadro 11 - Conceitos e ênfases de competências	39
Quadro 12 - Competências para o profissional	41
Quadro 13 - <i>Frameworks</i> de desenvolvimento de competências organizacionais	55
Quadro 14 - Síntese teórica	57
Quadro 15 - Categorização das entrevistas	66
Quadro 16 - Perfil dos gestores entrevistados	73
Quadro 17 - Cargos e Representatividade das entrevistas	73
Quadro 18 - Síntese do Bloco 2: recursos estratégicos	89
Quadro 19 - Síntese do Bloco 3: competências individuais	101
Quadro 20 - Síntese do bloco 4: competências essenciais	120

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - O Capital Intelectual é como a raiz e o cerne de uma árvore: não são vistos, mas são sua sustentação	30
Figura 02 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	40
Figura 03 - Elementos da competência	42
Figura 04 - <i>Core competences</i>	47
Figura 05 - Estratégia e competências essenciais	54
Figura 06 – Modelo de pesquisa	67
Figura 07 - Estrutura de operacionalização do processo de avaliação institucional da Universidade	86

## LISTA DE SIGLAS

CAI	Comissão de Avaliação Institucional.
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CI	Capital intelectual
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação.
IES	Instituições de Ensino Superior
ICES	Instituições Comunitárias de Educação Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PAIUNISC	Programa de Avaliação Institucional da UNISC
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização= vantagem competitiva
RBV	<i>Resource-Based View</i>
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	Problema e delimitação da pesquisa.....	17
1.2	Objetivos .....	18
1.2.1	Geral .....	18
1.2.2	Específicos .....	18
1.3	Justificativa.....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1	Recursos estratégicos organizacionais .....	22
2.1.1	Recursos tangíveis e intangíveis .....	23
2.1.2	Capital intelectual (CI).....	28
2.2	Visão Baseada em Recursos (VBR).....	30
2.2.1	Vantagens competitivas sustentáveis.....	35
2.3	Conceitos de competências .....	38
2.3.1	Competências individuais .....	40
2.3.2	Competências essenciais.....	45
2.4	<i>Framework</i> de desenvolvimento das competências organizacionais .....	52
2.4.1	<i>Framework</i> de Fleury e Fleury.....	52
2.5	Síntese teórica.....	56
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>59</b>
3.1	Tipo de Pesquisa.....	59
3.2	Unidade de análise .....	60

<b>3.3</b>	<b>Coleta de dados.....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Primeira etapa da pesquisa: validade externa.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Segunda etapa da pesquisa: a pesquisa de campo.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4</b>	<b>Análise dos dados.....</b>	<b>64</b>
<b>3.5</b>	<b>Modelo de pesquisa.....</b>	<b>67</b>
<b>4</b>	<b>A UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL (UNISC).....</b>	<b>68</b>
<b>4.1</b>	<b>Evolução histórica e características da Instituição.....</b>	<b>68</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
<b>5.1</b>	<b>Resultados das entrevistas.....</b>	<b>72</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Bloco 1 - Perfil dos entrevistados.....</b>	<b>73</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Bloco 2 - Recursos estratégicos.....</b>	<b>74</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Bloco 3 - Competências individuais.....</b>	<b>90</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Bloco 4 - Competências essenciais.....</b>	<b>102</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>
<b>6.1</b>	<b>Limitações da pesquisa.....</b>	<b>126</b>
<b>6.2</b>	<b>Sugestões e recomendações para estudos futuros.....</b>	<b>127</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
	<b>ANEXO A – Roteiro das entrevistas.....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de ensino superior brasileiro passou por grandes mudanças desde o início dos anos 1990 até os primeiros anos do século XXI, mais especificamente com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996. Foi nesse período que as instituições de ensino superior privadas começaram a ganhar força pelo país. O crescimento desse setor é de fundamental importância para o processo de formação de profissionais qualificados que atenderão as demandas dos setores produtivos. “A universidade é uma instituição que tem como matéria prima o conhecimento e existe para alavancar a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados” (TREVIZAN, 2004, p.1).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, em 2001, estavam matriculados 3.030.754 alunos em 1.391 Instituições de Ensino Superior (IES). Em 2012, esse número aumentou para 7.037.688, sendo as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESP) as maiores responsáveis pelo crescimento. Do total de 2.416 IES existentes no Brasil em 2012, as instituições privadas representavam 87,42%. No Rio Grande do Sul (RS) existem no total 115 IES. Dessas, 19 são universidades (7 públicas e 12 privadas) e as demais instituições são faculdades (88) e centros/institutos educacionais (8).

As universidades são classificadas em públicas e particulares (privadas). Dentre as particulares, existem as de natureza comunitária, que são predominantemente confessionais. Entende-se por comunitárias as IES instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e estudantes que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade. Segundo Neves (2003, p. 207-208), “[...] Universidade Comunitária é uma universidade privada, mantida e administrada por grupos leigos ou confessionais, mas de caráter público não estatal, voltada para interesses exclusivamente educacionais”. As Instituições Comunitárias de Educação Superior – ICES estão representadas no Rio Grande do Sul (RS) pelo Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas - COMUNG, do qual fazem parte a FEEVALE, o IPA, a PUCRS, a UCPEL, a UCS, a UPF, a UNICRUZ, a UNIFRA, a UNIJUÍ, a UNISC, a UNISINOS, a UNILASALLE, a UNIVATES, a URCAMP e a URI (2014, <http://www.comung.org.br/>).

A abertura à iniciativa privada, dada pela promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) no ano de 1996, pode explicar entre outros fatores o acentuado crescimento das Instituições privadas. Conforme Silva Junior, Muniz e Martins (2006), isso fez com que o setor público, considerado o responsável pela educação superior, abrisse espaço para a iniciativa privada.

Como consequência do aumento de ofertas no setor educacional, surgiu a necessidade de as instituições buscarem continuamente diferenciais que as mantenham em um ambiente altamente competitivo e globalizado. Segundo Meyer Junior e Mangolin (2006, p. 02), inseridas num contexto de grandes transformações, “[...] as universidades têm sido desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas, como forma indispensável de sobreviver, no curto prazo, e garantir a existência, no longo prazo”.

Ao longo de sua existência, as organizações se preocupam com o seu desempenho que, por consequência, determinará o desenvolvimento e o crescimento influenciando em seus resultados. Essa preocupação está presente, de forma acentuada, em organizações prestadoras de serviços, como as universidades.

Caracterizada pelo dinamismo, a era do conhecimento, da informação e da digitalização que hoje se vivencia, faz parte de um processo no qual as universidades devem estar sempre na vanguarda. Neste ambiente, uma visão apurada sobre o futuro se faz necessária para que essas instituições não incorram na perda de oportunidades, evitando maior exposição aos riscos impostos pelo mercado e desenvolvendo competências e recursos que facilitem o seu desempenho.

Neste contexto, uma das alternativas para desenvolver as condições de competitividade é alinhar os recursos estratégicos e as competências essenciais, buscando formar estratégias para enfrentar a concorrência. A fim de abordar o enfoque de recursos e competências, o presente estudo pretende contribuir na identificação dos mesmos, tendo em vista que podem influenciar no processo competitivo da instituição. Esses elementos de sustentação e/ou diferenciação devem ser assim percebidos pela instituição como forma de desenvolvimento e de melhorias das atividades para poder gerar vantagens competitivas, agregar valor e aumentar a qualidade dos serviços prestados. Fleury e Fleury (2003) argumentam que identificar e desenvolver as competências de uma organização é um processo dinâmico e contínuo que pode ser acompanhado e gerenciado ao longo do tempo.

Dessa forma, surgiram abordagens como a Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual defende que a fonte da vantagem competitiva se encontra primordialmente na capacidade de utilizar o conjunto de recursos e competências específicas das empresas (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991).

Hamel e Prahalad (1995, p. 229) conceituaram essas competências como competências essenciais – *core competence*, compostas por “[...] um conjunto de habilidade e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Nesse enfoque, considera-se que as organizações possuem um portfólio físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e de recursos humanos, que possibilitem às empresas criarem vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984).

Para atingir aos objetivos propostos no estudo, que consiste em identificar e analisar os recursos estratégicos, as competências individuais e as competências essenciais existentes no ambiente organizacional da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória em uma instituição de ensino superior, buscando identificar, através de entrevistas semiestruturadas com gestores, os recursos estratégicos e as competências individuais e essenciais de uma Universidade. A abordagem conceitual apresentada no referencial teórico foi baseada em diversos autores que versam sobre o tema, com o propósito de subsidiar a pesquisa e os entendimentos dos gestores acerca do assunto.

O trabalho é composto inicialmente por uma parte introdutória, seguida pela definição do problema e pela delimitação do tema. Na sequência, apresenta-se a justificativa, além dos objetivos gerais e específicos.

Posteriormente, é exibida a fundamentação teórica, com a revisão de conceitos relacionados ao tema dessa pesquisa, sendo composta basicamente por três etapas. Na primeira etapa são estudados os conceitos relacionados aos recursos, com diferentes abordagens. A segunda etapa é focada na definição da Visão Baseada em Recursos (VBR). Na última etapa da fundamentação, apresentam-se os conceitos de competências individuais e essenciais (organizacionais). O entendimento dos conceitos estudados forneceu subsídios para melhor compreensão e alcance dos objetivos desse estudo.



No capítulo seguinte à fundamentação estão descritos os procedimentos metodológicos adotados no trabalho, com ênfase na caracterização da pesquisa como qualitativa exploratória.

Em continuidade, o próximo capítulo é dedicado ao histórico da instituição pesquisada, seguido, em capítulo posterior, com a apresentação e a análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

### **1.1 Problema e delimitação da pesquisa**

Atualmente existe um acervo de produção científica versando sobre recursos estratégicos, competências individuais e organizacionais, assim como o assunto competitividade, que também é constantemente associado a esses temas.

A passagem da era industrial para a era do conhecimento fez surgir uma forma diferente de ver as organizações, entendendo-as como um conjunto de bens tangíveis e intangíveis, que consistem em recursos estratégicos capazes de agregar valor e resultar em vantagem competitiva para a organização. Essa é a Visão Baseada em Recursos (VBR) apresentada por Penrose, em 1959, e vastamente difundida por Prahalad e Hamel a partir de 1990 com a publicação do artigo *The Core Competence of the Corporation*. Fleury e Fleury (2001) dizem que essa vantagem competitiva pode ser obtida através das competências essenciais e das competências individuais, uma vez que as pessoas também são responsáveis pelo desenvolvimento das competências organizacionais. Nesse sentido, os recursos intangíveis (pessoas) são parte importante no processo de sustentação e de crescimento das organizações.

Nesse estudo o foco recai sobre as competências organizacionais, cujo estudo cresce e se firma a partir dos conceitos de *core competences* apresentados por Prahalad e Hamel (1990), e da *Visão Baseada em Recursos* de Wernerfelt (1984) e de Barney e Hesterly (2007), sendo que esses desenvolveram uma ferramenta denominada VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), que lançou questões para avaliar o potencial competitivo de uma empresa.

Ao longo de sua existência, as empresas têm se preocupado com o desenvolvimento, com o crescimento e com seus resultados. Esse fato é compartilhado também com as organizações de prestação de serviço, como é o caso das universidades. A universidade, possui a missão de ensino, pesquisa e

extensão, sendo uma produtora e formadora de conhecimento que prepara os jovens para o exercício da cidadania, desenvolvendo competências em diversos níveis.

Segundo Thomé (1999, p. 02), na educação, em síntese, o produto é a criação e a transmissão de conhecimentos. E o autor complementa:

O aperfeiçoamento contínuo do produto é necessário para que se possa permanecer satisfazendo as necessidades dos clientes. No caso da educação, deve-se satisfazer o aluno e a sociedade que o recebe e que também é parceira do esforço de sua formação.

Tendo em vista os aspectos mencionados, pressupõe-se que a identificação de recursos estratégicos e das competências individuais e essenciais da organização constitui condição basilar no processo gerencial, uma vez que podem produzir diferenciais importantes para fazer frente aos concorrentes.

Dessa forma, por meio desse estudo, pretende-se responder ao seguinte questionamento: **quais são os recursos estratégicos, as competências individuais e as competências essenciais da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) que contribuem para seu desenvolvimento, e como essas competências se constituem em um diferencial competitivo frente aos concorrentes?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

Identificar e analisar os recursos estratégicos, as competências individuais e as competências essenciais existentes no ambiente organizacional da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, na perspectiva dos gestores.

### **1.2.2 Específicos**

a) Verificar os recursos estratégicos da instituição na perspectiva dos gestores.

b) Identificar as competências individuais dos gestores entrevistados.

c) Detectar as competências essenciais da Instituição na perspectiva dos gestores.

d) Analisar como os gestores percebem os recursos estratégicos, as competências individuais e as competências essenciais da UNISC.

### **1.3 Justificativa**

Diante da situação imposta pelo processo de evolução organizacional, é importante que as instituições de ensino superior identifiquem as competências e os recursos que possam se constituir no diferencial necessário para que se mantenham competitivas, adaptando-se com eficiência e agilidade às situações emergentes.

Ao utilizar estruturas adequadas para o acompanhamento, avaliação e atuação sobre o desenvolvimento de suas competências, a instituição adotaria uma posição mais pró-ativa, como forma de potencializar e tirar proveito dessas competências, assim como para perceber a necessidade de renovação ou de substituição destas.

Segundo Quintana (2009, p. 18), o estudo desse processo envolve também um exercício de autoconhecimento, ou seja, “[...] a organização, ao descobrir como se formam suas competências acaba por conhecer e entender melhor sua história e como ela contribuiu para o alcance e manutenção dessas competências”.

Ao estudar os recursos estratégicos que contribuem com o desenvolvimento de competências em uma universidade, buscou-se revelar elementos e fatores específicos deste setor, onde uma das características presentes na área do ensino é a rigorosa regulamentação que rege o setor da educação.

A questão da pesquisa e os objetivos do estudo possuem relevância, uma vez que buscaram identificar e analisar o processo complexo e pouco explorado de identificação das competências essenciais e dos recursos estratégicos de uma Instituição de Ensino Superior (IES) como instrumentos de desempenho e competitividade.

A escolha pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) foi motivada pela importância da mesma no contexto educacional e comunitário. O interesse pelo tema estudado ocorreu também pelo cenário atual no qual as IES estão inseridas, com rápidas transformações e evoluções tecnológicas que exigem adequações e

estratégias para que se mantenham competitivas em um mercado de forte concorrência.

Outro aspecto a ser destacado é que, apesar das IES ensinarem e se aprofundarem em questões como recursos, competências, competitividade, entre outros, há poucos estudos sobre competências em organizações educacionais. No entanto, o que se pode observar é que a conjuntura atual do mercado favorece os estudiosos especializados em ações estratégicas, por se tratar de um campo de exploração com o propósito de melhorar a competitividade e a longevidade das IES privadas.

Em relação aos recursos estratégicos que fazem parte desse estudo, os mesmos foram baseados na Visão Baseada em Recursos (VBR), por entender que ela (VBR) se fundamenta na administração de recursos tangíveis e intangíveis, criando vantagem competitiva para certas firmas conforme (BARNEY, 1991).

Cabe destacar que Ribeiro et al. (2011) realizaram uma análise bibliométrica com o objetivo de investigar o perfil das pesquisas e a evolução do tema VBR nos artigos publicados nas revistas classificadas como *Qualis* B5 a A1 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), no período de 2000 a 2010. Foram analisados 183 artigos publicados no referido período. Segundo os referidos autores, essas pesquisas comprovaram que a VBR é um assunto emergente e se encontra em relativa maturidade no Brasil. No entanto, vem sendo estudado com uma consistência maior nos últimos anos, razão pela qual se constata o crescimento e o fomento de pesquisas científicas e da literatura acadêmica sobre a temática.

Na análise dos métodos, também foi constatado por Ribeiro et al. (2011) que existe uma procura maior por estudos de caso, utilizando-se para isso entrevistas ou questionários, tanto documentais como exploratórios e com abordagem qualitativa. A RBV - *Resource-Based View* é uma teoria que se desenvolveu mediante as ideias de Penrose, Wernerfelt e Barney, seguindo-se a esses Peteraf, Collis e Montgomery, dentre outros (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010, citado por RIBEIRO et al., 2011).

Nesse contexto, justifica-se a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) como norteadora de parte desse estudo, que versa sobre os recursos estratégicos, entendendo que a mesma está alinhada com a pesquisa realizada.

Cabe ressaltar, ainda, que no decorrer desse estudo foi constatado que as abordagens sobre a VBR, em sua maioria, estão voltadas às organizações empresariais, existindo poucas pesquisas acerca do setor educacional, fato esse percebido através de leituras de livros, dissertações, teses, artigos, entre outros.

Em relação às **competências**, assunto que também faz parte da presente pesquisa, Lima et al. (2012) apresentaram um panorama da morfologia do tema **competências** a partir de um estudo bibliométrico, quando coletaram 62 artigos científicos relacionados ao tema, publicados entre os anos de 2006 e 2011. Conforme os referidos autores, as raízes do termo **competência** vieram da VBR proposta por Penrose (1959). Segundo esta, o conceito de **competência** deriva da visão de conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho da organização. Barney (2007) também apresenta um modelo de desenvolvimento de competências essenciais, utilizando, entre outros, uma estrutura denominada VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização = vantagem competitiva), usada para classificar esses recursos e capacidades.

Conforme Lima et al. (2012), existe uma predominância nos artigos quanto ao aspecto da abordagem de competência no âmbito individual e gerencial (43,5%). Em seguida, constatou-se a abordagem de competências organizacionais como segunda predominância (35,5%). Ressalta-se, também, o registro de 12 artigos (19%) tratando da abordagem de competências no âmbito dos sistemas educacionais e da formação de indivíduos. Em geral, esses trabalhos versam sobre o desenvolvimento ou mapeamento de competências docentes e discentes dos cursos de Administração e de Contabilidade. Os estudos de caso se sobressaem com 31 artigos, ou seja, 50% da amostra pesquisada pelos autores. Também cabe destaque para os autores que mais versam sobre o tema **competência organizacional**, que se refere às competências que dizem respeito à estratégia da empresa e são evidentemente também competências coletivas, na perspectiva de Hamel e Prahalad (1995); Fleury e Fleury (2001-2004); e Ruas (2005).

A exposição dos estudos bibliométricos teve como propósito apresentar a constância de artigos sobre o tema em determinado período e sua importância. Verificou-se, ainda, que são poucos os artigos que versam sobre as Instituições de Ensino Superior (IES), sejam elas privadas ou públicas, considerando que a maioria dos estudos existentes aborda questões gerenciais e não propriamente a instituição, no caso, a universidade, o que reforça a relevância do estudo proposto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial está estruturado em duas partes. A primeira sistematiza o pensamento de alguns autores sobre os recursos estratégicos organizacionais. Já a segunda parte aborda o tema **competências** e suas diferentes dimensões.

É importante frisar que o objetivo desse trabalho não é avançar sobre os conceitos de recursos e de competências, mas apenas trazer algumas noções encontradas na literatura que servirão de alicerce teórico para a análise dos dados da presente pesquisa.

### 2.1 Recursos estratégicos organizacionais

São vários os conceitos que podem ser atribuídos aos recursos. Podem ser entendidos como ativos, informações ou conhecimentos controlados pela empresa. São vistos como ferramentas que tornam a organização capaz de conceber e implementar estratégias que melhorem sua competitividade.

Barney e Hesterly (2007, p. 91) definem os recursos como todos os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias. “Já as capacidades são um subgrupo de recursos que permitem a uma empresa tirar vantagem de seus outros recursos”. Os recursos e as capacidades podem ser categorizados como: financeiros, físicos, individuais e organizacionais, conforme pode ser observado no Quadro 01, a seguir.

**Quadro 01 - Tipologia de recursos organizacionais**

Tipos de recursos	Características
Financeiros	É todo o dinheiro proveniente de qualquer fonte que as empresas utilizam para criar e programar suas estratégias. Podem ser de empreendedores, de acionistas, de credores e de bancos.
Físicos	Tecnologia física utilizada pelas empresas que engloba máquinas, equipamentos, localização geográfica entre outros.
Individuais	Todo treinamento, experiência, visão e habilidades individuais em gerir processos da empresa, incluindo funcionários e gerentes de todos os níveis.
Organizacionais	Enquanto os recursos individuais são atributos de cada indivíduo, os recursos organizacionais são caracterizados pela interação de grupos de pessoas, incluindo os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, além da cultura e reputação da empresa.

Fonte: (BARNEY; HESTERLY, 2007). Adaptado pela autora.

Wilk e Fensterseifer (2003) colocam que as organizações alcançam desempenho superior em relação aos concorrentes quando os recursos internos são raros, escassos, especializados, complementares e adicionam valor aos produtos/serviços organizacionais, pois representam fontes de vantagens competitivas. Segundo os referidos autores, a diferenciação da organização no mercado ocorre devido ao conjunto de recursos disponíveis e das estratégias adotadas em relação à utilização desses recursos. Tais recursos podem ser divididos em duas categorias: de recursos tangíveis e intangíveis.

### **2.1.1 Recursos tangíveis e intangíveis**

Os ativos tangíveis têm como características a materialidade e podem ser facilmente quantificados, tocados e observados. Já os ativos intangíveis são imateriais e não podem ser diretamente quantificados ou tocados, constituindo grande relevância para as decisões gerenciais, com base no conhecimento dos gestores e do quadro funcional, assim como as marcas, patentes, credibilidade da empresa, entre outros. Moraes e Sczuster (2012) complementam:

No final do século passado, assistimos uma grande transformação caracterizada pelo surgimento da sociedade do conhecimento, decorrente do esgotamento das estratégias de produtividade vivenciado pela era industrial. O foco contábil, até então, era o registro e mensuração dos ativos tangíveis das empresas, como máquinas e equipamentos, imóveis, estoques, entre outros. (MORAES; SZUSTER, 2012, p. 01).

De sua parte, Schmidt e Santos (2009, p.177) abordam as mudanças ocorridas na era do conhecimento.

As mudanças na Economia mundial, vivenciadas nas últimas décadas, que culminaram com a globalização da Economia, são retratadas por inúmeros estudiosos do assunto como um período de transição da passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, em que os recursos econômicos utilizados até então, terra, capital e trabalho, uniram-se ao conhecimento racional, alterando, principalmente, a estrutura econômica das nações e, sobretudo, a forma de atribuir valor ao ser humano, único detentor do conhecimento.

A respeito das mudanças no cenário mundial, Coelho e Lins (2010, p. 13), fazem uma comparação, conforme está apresentado no Quadro 02, na sequência da presente pesquisa.

**Quadro 02 – Comparativo das mudanças no cenário mundial**

	<b>Sociedade Industrial</b>	<b>Sociedade da Informação/Conhecimento</b>
Ativos	Quase sempre tangíveis	Ênfase nos intangíveis
Cenário	Econômico Utilização maciça de maquinário industrial	Financeiro Intensificação do uso de instrumentos financeiros apoiados no avanço tecnológico
Ramo ou segmento principal	Indústria	Serviço
Mensuração de ativos	Feito com base em aspectos objetivos (documentos comprobatórios) Registro pelo valor original	Feito com base em estimativas Utilização de indexadores e taxas
Cambio	Fixo	Volátil e flexível

Fonte: (COELHO; LINS, 2010, p. 13).

Conforme observado no Quadro 02, na sociedade industrial a maior parte dos ativos era constituída de ativos tangíveis. Na sociedade da informação é possível perceber a ênfase para os ativos intangíveis. Se antes era necessário avaliar o tangível, atualmente o desafio é avaliar o intangível que ocupa o topo das ações contábeis no cenário de negócios.

Os ativos intangíveis têm sido extensivamente estudados por várias áreas do conhecimento. Em estudos na área de estratégia, por exemplo, os intangíveis também são conhecidos como recursos. Esses estudos, no contexto da Visão Baseada em Recursos (*Resource-based View*), têm ajudado a área de estratégia a recuperar parte da reputação e influência que perdera na década de 1980. (FOSS, 1997, citado por KAYO et al., 2006, p. 76).

Dentre os fatores importantes para uma empresa obter vantagens competitivas está o seu ativo intangível, cuja característica é a singularidade, ou seja, enquanto os ativos tangíveis, como máquinas, instalações fabris, equipamentos, entre outros, podem ser adquiridos com relativa facilidade, levando em conta que a empresa possua condições financeiras para isso, os ativos intangíveis são únicos e de propriedade de uma única organização.

Domeneghetti e Meir (2009) também observaram e analisaram o fenômeno ativo intangível sob a ótica da competitividade, colocando que a melhor aposta frente à competitividade extrema está na diferenciação e, por isso, os ativos intangíveis constituem grande valor para as organizações.



Kayo et al. (2006, p. 77) complementam quanto à compreensão dos ativos intangíveis, destacando que para se compreender melhor os ativos intangíveis, pode ser útil a apresentação de uma taxonomia.

Vários pesquisadores, como Sveiby (1997), Stewart (1999), Lev (2001), entre outros, oferecem contribuições para essa taxonomia. Barbosa e Gomes (2002), por exemplo, classificam os intangíveis em quatro tipos: (1) conhecimento acadêmico e tácito de seus funcionários; (2) processos facilitadores de transferência e aquisição de conhecimento; (3) relacionamento com clientes, fornecedores e mercado de trabalho; e (4) capacitação em pesquisa e desenvolvimento.

A taxonomia proposta por Kayo (2002), citado por Kayo et al. (2006, p.78), representada no Quadro 03, apresenta também alguns ativos intangíveis que poderiam compor cada família.

**Quadro 03 - Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis**

Tipo de Intangível	Principais Componentes
Ativos Humanos	Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados; administração superior ou empregados-chave; treinamento e desenvolvimento; entre outros.
Ativos de Inovação	Pesquisa e desenvolvimento; patentes; fórmulas secretas; <i>know-how</i> tecnológico; entre outros.
Ativos Estruturais	Processos; <i>softwares</i> proprietários; bancos de dados; sistemas de informação; sistemas administrativos; inteligência de mercado; canais de mercado; entre outros.
Ativo de Relacionamento (com públicos estratégicos)	Marcas; logos; <i>trademarks</i> ; direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i> etc.); contratos com clientes, fornecedores, contratos de licenciamento, franquias, direitos de exploração mineral, de água, entre outros.

Fonte: (KAYO, 2002, p.19, citado por KAYO et al., 2006, p. 78).

Através do Quadro 03, observa-se a variedade de intangíveis que podem fazer parte do patrimônio das entidades. Segundo Kayo (2006, p. 78), a valoração dos intangíveis não é algo fácil devido à sua natureza, porém é importante, podendo servir de base, por exemplo, em operações de fusões e aquisições de empresas. “O maior benefício da valoração dos intangíveis relaciona-se a gestão estratégica dos mesmos”.

Conforme abordado por Monteiro (2010, p. 15), muitos recursos intangíveis aumentam o ganho de escala das empresas, passando essas a valer mais para o mercado. A autora coloca ainda que esta ideia não é nova, pois,

[...] no início do século XX, Joseph Shumpeter escreveu um dos livros clássicos da economia “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”, o qual ele apresentou três variáveis que agem como propulsores fundamentais do desenvolvimento: inovação, criação de novos mercados e ação do empreendedor.

Segundo Monteiro (2010, p.15), “[...] quando Shumpeter apresentou as três variáveis responsáveis pelo fenômeno do desenvolvimento econômico, ele se referia aos recursos intangíveis utilizados pelas firmas em geral”.

As formas mais comuns de intangíveis empresariais em diversos setores estão destacadas no Quadro 04, a seguir.

**Quadro 04 - Categoria de ativos intangíveis**

<b>Categoria de ativos intangíveis</b>	<b>Exemplos</b>
Ativos intangíveis relacionados ao mercado	Marcas, nomes comerciais, marcas de serviço, cabeçalhos de jornal, nomes de domínio na Internet.
Ativos intangíveis relacionados ao cliente	Listas de clientes, ordem ou atrasos de produção, contratos com clientes e relacionamentos com clientes, incluindo ou não relações contratuais.
Ativos intangíveis relacionados à arte	Peças de teatro, óperas, <i>ballets</i> , livros, revistas, jornais, imagens, fotografias.
Ativos intangíveis relacionados a contratos	Licenciamento e acordos de <i>royalties</i> , publicidade, construção, serviços ou fornecimento de acordos, locação, acordos, contratos de franquia, contratos de trabalho.
Ativos intangíveis relacionados à tecnologia	A tecnologia patenteada, <i>software</i> de computador não protegidos por patente, tecnologia ( <i>know-how</i> ), bases de dados, segredos comerciais, tais como fórmulas secretas, processos e receitas.

Fonte: Adaptado pela autora, tendo como base Deloitte S.A., citado por Monteiro (2010, p. 16).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas preferem depender mais de recursos intangíveis, pois são menos visíveis, mais difíceis de serem entendidos, comprados, imitados ou substituídos. Além do mais, constituem-se em fontes importantes de vantagens competitivas.

Como ponto de reflexão em relação aos conceitos de Recursos Estratégicos, cabe citar Wernerfelt (1984), que define os recursos como algo que pode ser pensado como um ponto forte ou como um ponto fraco da empresa, ou também como ativos, sejam tangíveis ou intangíveis, relacionados de modo semipermanente à empresa. Nas definições de Wernerfelt (1984), tais recursos podem ser o nome da marca, o conhecimento tecnológico desenvolvido na empresa, o capital, os equipamentos, a utilização de pessoal qualificado, os contratos de negócios etc.

Em relação aos recursos, Wernerfelt (1984, p. 175) elucida que as empresas precisam encontrar aqueles recursos que possam sustentar uma barreira através da posição dos mesmos,

[...] de forma que nenhuma outra empresa possua atualmente barreira semelhante, e onde a empresa perceba uma boa possibilidade de estar entre as poucas bem-sucedidas em construí-la. As empresas devem avaliar recursos que combinem bem com aqueles que a empresa já possui e que eles tenham que enfrentar apenas uns poucos competidores também capazes de adquirir o recurso.

Nesta perspectiva, Marr e Adams (2004), citados por Bayama (2007, p. 16), chamam a atenção para o fato de que os intangíveis podem ser discutidos a partir de diversas perspectivas, dentre as quais: “[...] contábil, estratégica, da gestão do capital humano, dos sistemas de informações, entre outras”. A essa deferência, expõem que uma das dificuldades que ocorre com os bens intangíveis é a existência de variadas classificações, assim como muitos autores que tratam desse assunto. O Quadro 05, na sequência, apresenta uma amostra de publicações, ilustrando as diferentes visões e a terminologia principal de cada obra.

**Quadro 05 - Amostra de publicações sobre ativos intangíveis e capital intelectual**

Ano	Autor	Terminologia
1993	William J. Hudson	Capital Intelectual
1996	Annie Brooking	Capital Intelectual
1997	Thomas A. Stewart Leif Edvinsson e Michael S. Malone Karl-Erik Sveiby Johan Roos, Goran Roos, Nicola Dragonetti e Leif Edvinsson	Capital Intelectual Capital Intelectual Ativos Intangíveis Capital Intelectual
1998	Patrick H. Sullivan	Capital Intelectual
2000	Daniel Andriessen e René Tissen	Ativos Intangíveis
2001	David J. Teece Baruch Lev	Capital Intelectual Ativos Intangíveis
2002	Jay Chatzkel Jonathan Low e Pam Cohen Kalafut Ed. Chun Wei Chow e Nick Bontis	Capital Intelectual Ativos Intangíveis Capital Intelectual
2003	Ed. John Hand e Baruch Lev	Ativos Intangíveis
2004	Daniel Andriessen	Capital Intelectual

Fonte: Adaptado pela autora, a partir dos estudos de Marr e Adams (2004, p. 20), citados por Bayama (2007, p.16).

Conforme evidenciado no Quadro 05, a maior parte das publicações se refere ao capital intelectual. Dessa forma, pode-se supor que, para a maioria dos autores, o tratamento dos intangíveis está diretamente relacionado a essa terminologia.

### 2.1.2 Capital intelectual (CI)

O primeiro a publicar matéria empregando o conceito de Capital Intelectual (CI) foi Thomaz Stewart, em artigo publicado pela *Fortune*, em 1994, intitulado *O Ativo Mais Valioso de Sua Empresa: O Capital Intelectual*. De acordo com Pereira (2006, p. 52), o referido estudo trazia um alerta e sinalizava às entidades em geral que a era do Capital Intelectual (CI) havia começado.

O conceito de CI, que coloca os elementos intangíveis no centro do processo de valorização organizacional, vem se destacando entre os estudiosos de diversos segmentos da teoria administrativa, seja na área financeira, de produção, de desenvolvimento de produto ou de gestão de pessoas, pois, os elementos de CI atuam em todas as áreas organizacionais. (BAYAMA, 2007, p. 20).

Stewart (1998) conceitua CI como a soma do conhecimento de todos em uma empresa, a qual lhe proporciona vantagem competitiva, pois gera riqueza. O autor mencionado também introduz a transição do capital financeiro para CI.

Vencemos porque a economia de hoje é fundamentalmente diversa da de ontem. Crescemos na Era Industrial. Ela se foi, suplantada pela Era da Informação. Estamos deixando para trás um mundo econômico cujas principais fontes de riqueza eram físicas. Nessa nova era, a riqueza é produto do conhecimento. O conhecimento e a informação - não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço - tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia. Compramos e vendemos conhecimento. (STEWART, 1998, p.14).

De sua parte, Brooking (1996, p. 12-13), citado por Antunes (2008, p. 78), define Capital Intelectual (CI) como uma combinação de ativos intangíveis, “[...] frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.

Quanto às categorias que podem ser aplicadas ao Capital Intelectual (CI), Bayama (2007, p.29) esclarece que podem ser divididas em quatro classificações:

(I) **Ativos de Mercado**, como o potencial da empresa em manter relações com o mercado e também relacionado à sua imagem no mercado; (II) **Ativos Humanos**, como a criatividade, a capacidade de resolução de problemas e outras habilidades gerenciais dos funcionários da empresa; (III) **Ativos de Propriedade Intelectual**, os quais estão relacionados à proteção legal de outros ativos como patentes e direitos comerciais, por exemplo; e (IV) **Ativos Infraestruturais**, que compreendem o próprio *know-how* em tecnologia, métodos, procedimentos e processos realizados dentro da empresa, a estrutura financeira e administrativa e o banco de dados que contém todas as informações necessárias para a operacionalização.

Num outro contexto, Edvinsson e Malone (1998) fazem uma analogia entre o CI e uma árvore. Dessa forma, afirmam que o que é visível (tronco, galhos, folhas, frutos, flores) é o que está registrado nas demonstrações financeiras. Já o que não é visível (sistema de raízes e cerne) é o que alimenta e faz crescer a árvore, o que dá cor às folhas e às flores, sabor aos frutos e resistência aos galhos. Na comparação com as empresas, é aquilo que cria valor, ou seja, o Capital Intelectual (CI) está associado a fatores dinâmicos ocultos que afetam o destino da organização.

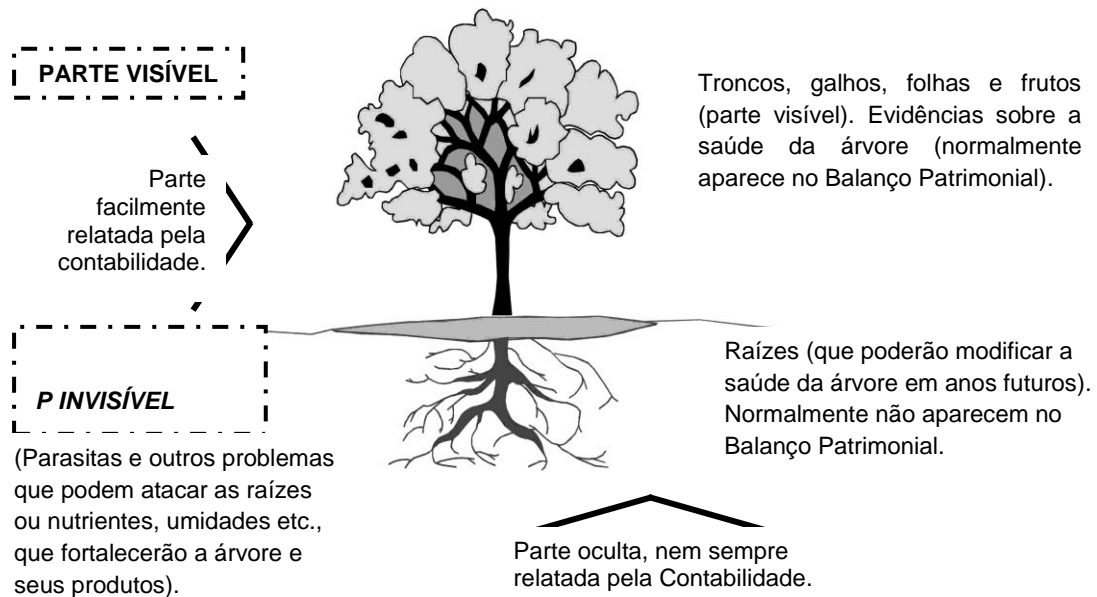
Edvinsson e Malone (1998) dividem os fatores ocultos em dois grupos:

a) **Capital humano**: composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa;

b) **Capital estrutural**: formado pelos equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, patentes e marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo mais que é relativo à capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados.

Através da Figura 01, a seguir, pode-se observar em linguagem metafórica o conceito de capital intelectual empregado pelos referidos autores.

**Figura 01 - O Capital Intelectual é como a raiz e o cerne de uma árvore: não são vistos, mas são sua sustentação**



Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

Reportando aos conceitos atribuídos ao Ativo Intelectual ou Capital Intelectual, resumidamente pode-se concluir que é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem alguma vantagem competitiva no mercado.

Dentre os conceitos de recursos, uma importante abordagem é conhecida como Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View*), que ressalta que os ganhos maiores ocorrem com base nos recursos e nas competências internas da organização.

## 2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Conforme Gohr et al. (2011, p. 116), a Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View*) representa atualmente uma das correntes de pensamento mais importantes da área de estratégia empresarial. Os autores atribuem a essa corrente o destaque dos recursos empresariais para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo Wilk (2001, p. 03), a Visão Baseada em Recursos (VBR) “[...] compreende as empresas como diferentes amálgamas de recursos produtivos e estratégicos, que as conduzem a diferentes potenciais de desempenho”. Coloca ainda, que o conceito de VBR não é novo, tendo sido objeto dos trabalhos de Wernerfeldt (1984), Dierickx & Cool (1989), Barney (1989) e, mais recentemente, de Amit & Schoemaker (1993), Grant (1991), Peteraf (1993), entre outros.

Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 17) afirmam que a visão da empresa baseada em recursos percebe a organização da seguinte forma:

[...] como um conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos em que a tarefa primária da administração é maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo dos recursos e capacidades existentes, debruçando-se ao mesmo tempo sobre a tarefa de desenvolver os recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa.

Segundo Barney e Hesterley (2007, p.65), a VBR é baseada em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidades que as empresas podem controlar. Como primeira suposição, colocam que “[...] empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor”. Isso significa que as empresas possuem heterogeneidade de recursos. Em outras palavras, para um determinado ramo de atividade algumas empresas podem ser mais competentes do que outras.

Como segunda suposição, os referidos autores argumentam que algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre as empresas podem ser duradouras devido ao alto custo para as mesmas. A essa suposição denominam de imobilidade de recursos. Essas duas suposições podem ser utilizadas para descrever as condições sob as quais empresas ganharão vantagens competitivas explorando seus recursos.

Nesta mesma linha de raciocínio, Barney (2001) ainda propôs duas generalizações que são importantes para a RBV. A primeira é que os recursos são distribuídos heterogeneamente entre as firmas. A segunda é que os recursos não podem ser transferidos sem custos. Considerando essas duas generalizações, afirma que recursos que são raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir, podem produzir vantagens competitivas sustentáveis. Portanto, raridade e valor são necessários, mas não suficientes para obter vantagens competitivas.

Do mesmo modo, a não-imitação, a não-substituição e a não-transferência são necessárias, mas também não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva. Na verdade, a questão central da RBV é a maneira pela qual as firmas diferem e como elas conseguem alcançar e sustentar vantagens competitivas, por meio da exploração de seus recursos. (GOHR et al., 2011 p. 120).

Ainda de acordo com os referidos autores, a literatura apresenta alguns aspectos que auxiliam no processo de isolamento dos recursos estratégicos, ou seja, aspectos que permitem o desenvolvimento de mecanismos que tornam os recursos raros e difíceis de serem copiados, conforme é ilustrado no Quadro 06, a seguir.

**Quadro 06 - Mecanismo de isolamento de recursos**

Mecanismos de isolamento	Referências principais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos únicos, raros e imperfeitamente imóveis;</li> <li>- Cultura organizacional, conhecimentos tácitos;</li> <li>- Recursos não disponíveis no mercado;</li> <li>- História e trajetória de dependência;</li> <li>- Informação assimétrica.</li> </ul>	Barney (2001)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados imperfeitos de fatores</li> </ul>	Barney (2001), Rumelt, Schendel e Teece (1991)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinações únicas de experiências;</li> <li>- Competências fundamentais de difícil cópia.</li> </ul>	Hamel e Prahalad (1995)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreiras de saída.</li> </ul>	Porter (1991)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos difíceis de imitar.</li> </ul>	Schoemaker (1993)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ativos coespecializados.</li> </ul>	Teece (1984)

Fonte: Gohr et al., (2011, p. 120).

Diante do exposto, Barney e Hesterly (2007, p. 67) desenvolveram uma ferramenta denominada de modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). Por meio do mecanismo, são lançadas quatro questões para avaliar o potencial competitivo de uma empresa, conforme demonstrado no Quadro 07.



**Quadro 07 - Perguntas necessárias para conduzir uma análise do potencial competitivo dos recursos**

<b>VRIO</b>	<b>Questões-chaves</b>
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou devolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos estudos de Barney e Hesterly (2007).

A seguir, baseado nos estudos de Barney e Hesterly (2007), o Quadro 08 detalha as situações em que cada uma das implicações competitivas pode ocorrer. Para os referidos autores, o agrupamento das questões do modelo VRIO e a sua aplicação permitem o entendimento do potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa. Isso pode ser obtido através da compreensão das implicações competitivas dos recursos e capacidades, as quais podem ser de quatro tipos: desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007).

**Quadro 08 – Modelo VRIO**

<b>O recurso ou capacidade é:</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de imitar?</b>	<b>Explorado pela organização?</b>	<b>Implicações competitivas</b>
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-		Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

No que se refere aos aspectos citados no Quadro 08, Barney e Hesterly (2007, p. 91) conceituam que em relação ao **valor**, os recursos e capacidades de uma empresa são valiosos quando lhe permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas. São as forças de uma empresa. Entretanto, recursos e capacidades que não são valiosos representam as fraquezas de uma empresa. Ao utilizar recursos valiosos para explorar oportunidades e neutralizar ameaças externas, o efeito será o aumento das receitas líquidas ou a redução dos custos

líquidos da empresa. Conforme os autores mencionados, uma forma de identificar os recursos e capacidades valiosos é examinar a cadeia de valor de uma empresa que pode ser identificada como uma lista de atividades criadas para desenvolver, produzir e vender seus produtos e serviços. Deve-se levar em consideração que estágios distintos na cadeia de valores exigem diferentes recursos e capacidades, assim como diferenças de escolha na cadeia de valor podem ter como consequência importantes distinções entre recursos e capacidades controlados por diferentes empresas. Recursos e capacidades valiosos e comuns (não raros) podem constituir-se em fontes competitivas. Assim, ao deixar de investir nesses recursos, uma empresa pode criar desvantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Em relação à **raridade**, Barney e Hesterly (2007) salientam que os recursos valiosos e raros podem ser uma fonte de vantagem competitiva temporária, controlados e explorados por poucos concorrentes.

Quanto ao aspecto da **imitabilidade**, Gohr et al. (2011 p. 122) apontam para um recurso que, além de ser valioso, raro e explorado pela empresa para ser uma fonte de vantagem competitiva e uma força sustentável, deve ser difícil de ser copiado. Para isso, a empresa precisa desenvolver uma estrutura ou mecanismos que sejam custosos de imitar, como, por exemplo, o desenvolvimento de: (I) condições históricas únicas, que permitam vantagens de pioneirismo; (II) ambiguidade causal, ou seja, quando os concorrentes não sabem o que está por trás de determinada vantagem competitiva; (III) complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais; e (IV) patentes, que garantem o direito de propriedade sobre um recurso (GOHR et al., 2011).

Em relação à **organização**, Gohr et al. (2011, p. 122) revelam que, para aproveitar o máximo de seus recursos, a empresa deve explorá-los e organizá-los. Para tanto, é necessário desenvolver uma estrutura formal de reporte, controles gerenciais formais e informais e políticas de remuneração que criem incentivos para que os funcionários sigam determinados padrões de comportamento. Convém destacar que a questão da organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO, pois não basta que a empresa tenha recursos valiosos e/ou raros e/ou difíceis de serem copiados. Necessariamente, a firma precisa explorar o potencial desses recursos para gerar vantagens competitivas sustentáveis (GOHR et al., 2011).

Dentre as conceituações revistas na literatura a respeito de recursos, pode-se ainda destacar a importante contribuição dos seguintes autores:

Wernerfelt (1984, p.172), por exemplo, define um recurso como “[...] qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma firma”. Para Penrose (1959), um recurso pode ser visto como um conjunto de possíveis serviços. Assim, não são os recursos de uma forma estática que são importantes, mas, sim, os serviços que eles prestam (PENROSE, 1959, citado por WILK, 2006, p. 26).

### 2.2.1 Vantagens competitivas sustentáveis

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o modelo de retornos superiores à média, baseado na VBR, implica que as organizações possam ser vistas como um conjunto único de recursos e capacidades. Além disso, as diferenças de desempenho das empresas decorrem mais desse conjunto único de recursos e capacidades do que pelas características estruturais do setor em que atuam. Conforme os autores, as diferenças em recursos formam o alicerce da vantagem competitiva.

Nesse sentido, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 24) colocam que “[...] recursos são os *inputs* ao processo de produção da empresa, como equipamentos importantes, habilidade individuais dos funcionários, patentes, finanças e gestores de talento”.

Em relação aos recursos, os autores mencionados acima ressaltam que podem ser de natureza tangível ou intangível e classificados em três categorias: **físicos**, **humanos** e de **capital organizacional**. Os recursos tangíveis e intangíveis são classificados e exemplificados nos Quadros 09 e 10, a seguir.

#### Quadro 09 - Classificação de recursos tangíveis

Recursos tangíveis	
Recursos financeiros	Capacidade de levantar capital; Habilidade da empresa em gerar fundos internamente.
Recursos organizacionais	Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.
Recursos físicos	Grau de sofisticação e ponto de localização da empresa e dos equipamentos da empresa; Acesso a matérias-primas.
Recursos tecnológicos	Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 106).

O Quadro 09 contempla os recursos tangíveis classificados como financeiros e que dependem das capacidades internas da organização. Os organizacionais são os que se referem à forma de comunicação, planejamento, controle e coordenação da empresa. Os físicos são os que compreendem a localização e o acesso à matéria-prima. Já os tecnológicos são aqueles que abrangem o potencial da empresa em termos de tecnologias. Esses recursos no conjunto são os responsáveis pelas diferenças de desempenho de uma organização. O Quadro 10, a seguir, apresenta a classificação para os recursos intangíveis.

**Quadro 10 - Classificação de recursos intangíveis**

Recursos intangíveis	
Recursos humanos	Conhecimentos; Confiança; Capacidade gerencial; Rotinas da organização.
Recursos de inovação	Capacidade científica; Capacidade de inovar.
Recursos de reputação	Reputação junto aos clientes e fornecedores; Nome da marca; Percepção da qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; Interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco.

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 106).

Conforme aparece no Quadro 10, os recursos intangíveis são classificados pelos autores como **humanos**, de **inovação** e de **reputação**. Eles também compõem o conjunto de recursos responsáveis pelo desempenho da organização. Neste contexto, os recursos tangíveis e intangíveis formam a base competitiva da empresa.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 23), “[...] de um modo geral, as vantagens competitivas são constituídas pela combinação e integração dos conjuntos de recursos”. O que os autores esclarecem é que, de forma geral, os recursos individuais por si só não são responsáveis pela vantagem competitiva da organização. Os autores elucidam, ainda, que capacidade é a condição que um conjunto de recursos possui para desempenhar uma tarefa ou atividade de forma integrada. Por meio do uso continuado, as capacidades ficam fortalecidas e se tornam mais difíceis de serem entendidas e imitadas pela concorrência (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Seguindo essa linha de raciocínio, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) asseguram que nem todas as capacidades e recursos da organização têm potencial

para alavancar e sustentar uma vantagem competitiva. Para tanto, devem ser valiosos, raros, dispendiosos de imitar e insubstituíveis.

Quanto à classificação, Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002, p. 25-114) definem da seguinte forma:

- a) Valiosos, quando permitem à empresa beneficiar-se das oportunidades ou neutralizar as ameaças em seu próprio ambiente externo;
- b) Raros, quando poucos (se houver) concorrentes atuais ou em potencial os possuem. Não existem em grande número de empresas;
- c) Dispendiosos de imitar, quando outras empresas não conseguem obtê-los ou necessitam incorrer em uma desvantagem de custos para obtê-los, em comparação com uma outra que já os possui;
- d) Insubstituíveis, quando não possuem equivalentes estruturais.

Em relação ao exposto, evidencia-se a seguinte doutrina de que somente se obtém uma vantagem competitiva quando os concorrentes não conseguem imitar os benefícios da estratégia de uma empresa, ou quando lhes faltam os recursos para tentar fazê-lo.

Por um certo período, a empresa pode obter vantagem competitiva utilizando capacidades que são, por exemplo, valiosas e raras, porém imitáveis. Nesse caso, o tempo que uma empresa pode esperar para manter a sua vantagem competitiva depende de quão rapidamente os concorrentes podem imitar com êxito um bem, serviço ou processo. Só se obtém vantagem competitiva quando todos os quatro critérios são atendidos. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 80).

Nesse contexto, quando os critérios acima são atendidos, Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002) afirmam que os recursos e capacidades tornam-se competências essenciais. Como ponto de reflexão, vale lembrar que essa abordagem é semelhante à proposta por Prahalad e Hamel (1995). Pode-se verificar “[...] que o modelo baseado em recursos defende que as competências essenciais sejam a base da vantagem competitiva e da habilidade de gerar retornos superiores à média” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002 p.26).

### 2.3 Conceitos de competências

Frequentemente utilizada na Língua Portuguesa com o sentido de aptidão, capacidade, habilidade, saber e conhecimento, vale lembrar que, conforme Isambert-Jamati, citado por Bitencourt (2001, p. 25), no final da idade média essa palavra pertencia tão somente à linguagem jurídica. Era utilizada para designar alguém ou uma instituição e para apreciar e julgar certas questões. Em consequência, a extensão do termo foi reconhecida socialmente como a capacidade do indivíduo de se pronunciar a respeito de algo específico. Com o passar do tempo, o significado foi adquirindo conotação genérica, principalmente nas organizações, e passou a ser utilizada para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinada tarefa.

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. (DUTRA 2004, citado por MORCERF et al., 2006, p. 4).

Ao conceituar o termo competência, observa-se na literatura que o mesmo possui diversas abordagens. Ao realizar um estudo etimológico da palavra **competência**, com referência ao seu verbo latino *competere*, define-se que é composto de COM (*CUM* = com) + *PETERE* (atingir, alcançar, requerer, pretender, suplicar). Conforme Heckler, Back e Massing (1988), o significado total de *competere* é preencher as exigências e procurar (buscar, explorar) algo com alguém. Argumentam, ainda, que competência é o resultado da soma dos esforços e aptidões de pelo menos duas pessoas.

Dentre as abordagens que surgiram, Bitencourt (2001, p. 27-29) resgata alguns conceitos de competências e as suas ênfases, conforme ilustrado no Quadro 11, a seguir.

**Quadro 11 - Conceitos e ênfases de competências**

<b>Autor/Ano</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Boyatzis (1982:23)	“As Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
Sandberg (1996:411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
Boterf (1997:267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
Fleury e Fleury (2000:21)	“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”.	Ação e resultado.
Zarifian (2001:66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e de 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”.	Aptidão, ação, resultado.
Ruas (1999:10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
Dutra <i>et al.</i> (1998:3)	“Capacidade de a 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 necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> )”.	Aptidão, resultados, formação.
Durand (1998:3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados.
Hipólito (2000:7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e a transferência de conhecimentos e capacidades em estoque. Deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados e perspectiva dinâmica.

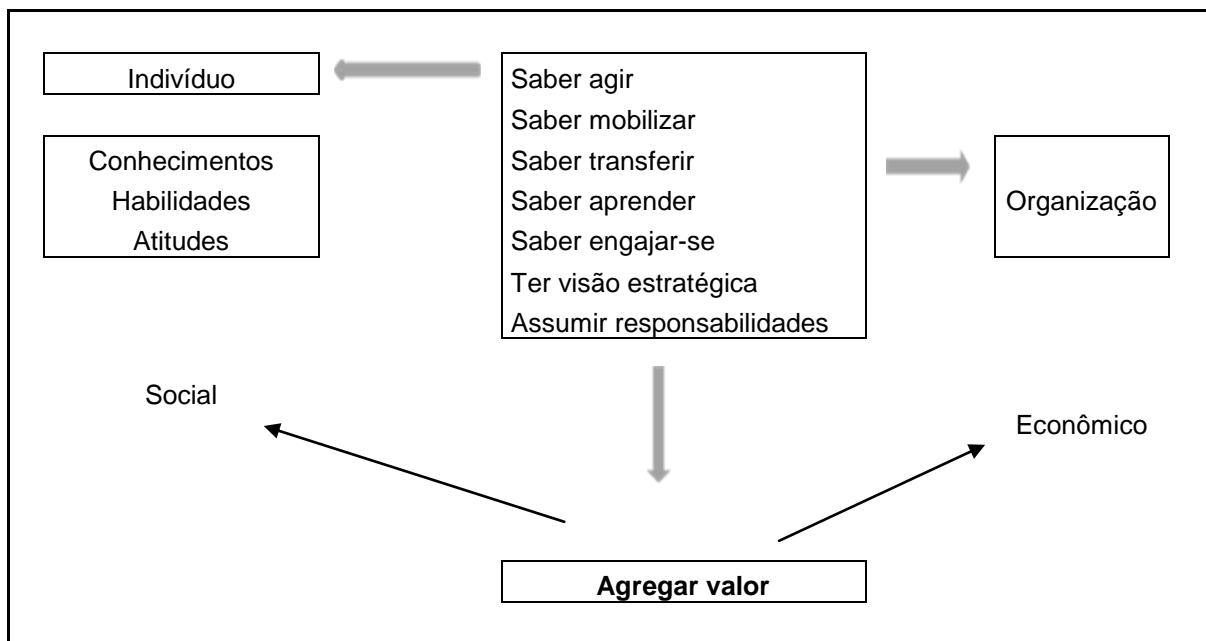
Fonte: Bitencourt (2001). Adaptado pela autora.

Conforme os conceitos abordados pelos diversos autores e suas ênfases, o conceito de competência, de forma resumida, pode ser entendido como um conjunto de capacidades humanas, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes. Em outra visão, a competência pode ser caracterizada como um estoque de recursos.

### 2.3.1 Competências individuais

Fleury e Fleury (2001, p.188) definem como competência uma maneira responsável e reconhecida de agir, “[...] que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” A Figura 02, na sequência, ilustra o entendimento.

**Figura 02 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização**



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188).

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.188), os verbos expressos neste conceito (inspirado na obra de Le Boterf) propõem algumas definições de competências para o profissional, conforme está ilustrado a seguir por meio do Quadro 12.



**Quadro 12 - Competências para o profissional**

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

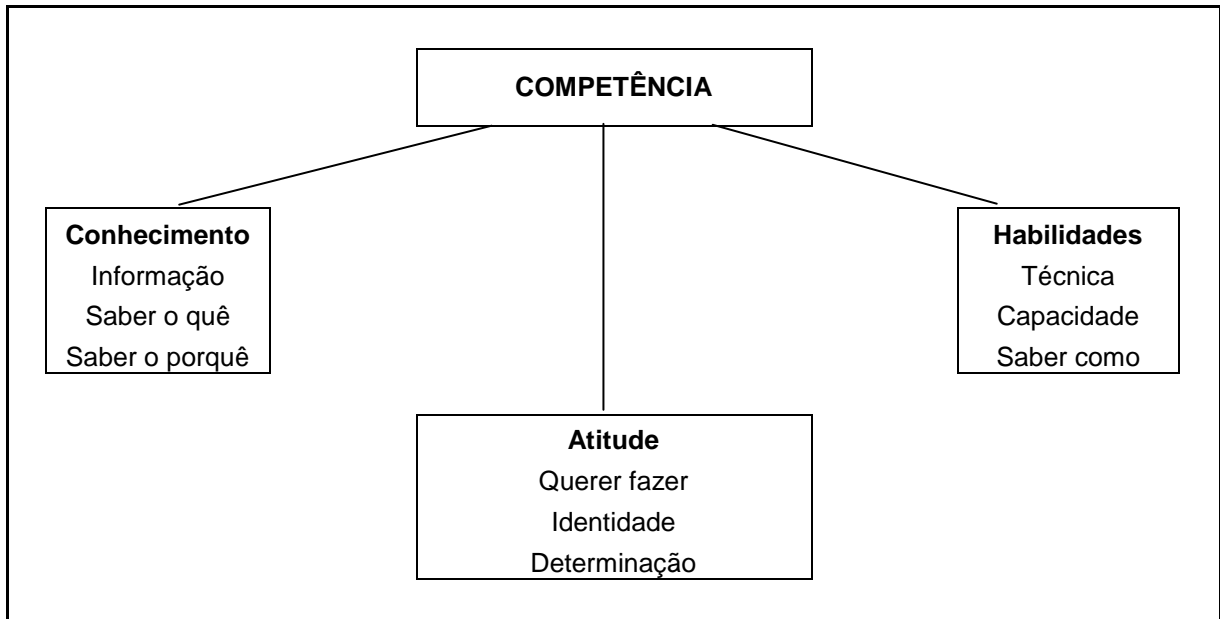
Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Ainda a respeito das competências elencadas para o profissional, os referidos autores comentam também que são formadas pela própria pessoa, pela sua criação e pela sua experiência, resultando, assim, em um conjunto de aprendizagens.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. Le Boterf (1995) situa a competência da pessoa a partir da sua biografia, da sua socialização, da formação educacional e da sua experiência profissional. A competência é, portanto, o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas no montante pela aprendizagem, pela formação e pelo sistema de avaliações. Competência é, portanto, um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. “Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.187).

Conforme ilustra a Figura 03, a seguir, os elementos da competência, citados por Ruas (1998), constituem-se em conhecimento, habilidades e atitude.

**Figura 03 - Elementos da competência**



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 04).

Conceituando os elementos da competência citados acima, Ruas (1998, p. 03) esclarece o seguinte:

**a) O conhecimento** - refere-se ao saber. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído.

**b) As habilidades** - refere-se ao saber fazer. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho.

**c) As atitudes** - refere-se ao saber agir. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades.

Ainda neste contexto, Ruas (1998) entende que os elementos da competência implicam no conhecimento para a realização das atribuições com qualidade, na habilidade de desenvolver o saber e alcançar o desempenho esperado, assim como nas atitudes que envolvem a ação adequada dos conhecimentos e habilidades.

Para Barney (1991), citado por King, Fowler e Zeithaml (2002, p.37), as competências diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva. “Para que um recurso ou uma competência tornem-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados”.

Cabe destacar a definição atribuída à competência por Prahalad e Hamel (2005, p. 231), quando ressaltam que uma competência é um conjunto de

habilidades e de tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. “A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais”. Os autores argumentam, ainda, que a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, pessoais e organizacionais, estão representados por uma competência específica.

Nesta perspectiva, Lévy-Leboyer (1997), citado por Barbosa e Cintra (2012, p. 48), revela que existem três formas de desenvolver competências.

Pela formação prévia, antes da vida ativa; durante a vida ativa e mediante a vida ativa, ou seja, pelo exercício profissional. Reconhecer que as competências possuem relação direta com a vida profissional em seu desenvolvimento destaca seu caráter dinâmico, além do fato de poder ser adquirida a qualquer momento. É então fator de flexibilidade e adaptação à evolução das tarefas e dos empregos.

Ainda neste contexto, Barbosa e Cintra (2012, p. 48-49) complementam que as competências individuais e da organização estão ambas entrelaçadas, “[...] visto que as competências da organização estão constituídas pela integração e pela coordenação das competências individuais”. Segundo os referidos autores, as competências individuais associam a coordenação do saber e do fazer e do conhecimento das qualidades individuais, o que leva a conclusão de que, sem competências individuais, não há competências organizacionais.

Em relação à competência gerencial, Boog (1991) argumenta que o papel do gerente é caracterizado pelo exercício de habilidades técnicas, que representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional do gestor. Em decorrência, são consideradas habilidades humanas aquelas que representam uma forma de lidar com as pessoas. Enquanto isso, habilidades conceituais são as que representam a necessidade do gerente ter uma visão do todo - visão sistêmica.

Corroborando com a contribuição de Boog (1991), os autores Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 49) afirmam que,

[...] a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação.

Nesse sentido, Zarafian (2001, p. 66) lembra que a competência 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”.

Hamel e Prahalad (1995) consideram que são necessárias algumas atividades fundamentais para a administração das competências essenciais, entre elas desenvolver as competências essenciais. As competências que serão desenvolvidas requerem um consenso e estabilidade das equipes gerenciais. Isso porque a rotatividade de pessoal entre os líderes do projeto, devido às interrupções, podem comprometer os objetivos desejados dentro do processo de aprendizado que é lento. Sendo assim, requer persistência e se desenvolve de maneira cumulativa.

Contextualizando a criação de competências, Hamel e Prahalad (1999, p. 5) colocam que,

[...] a disseminação das competências para criar novas oportunidades de "espaços em branco" abrange a ideia de transferência e compartilhamento entre equipes. Portanto, embora as pessoas, as equipes e a organização inteira sejam todas questões importantes da gestão das competências, a pedra angular nesse caso é a "qualidade" das pessoas.

Além disso, Hamel e Prahalad (1999) sugerem ainda que o desenvolvimento de uma nova competência deve incluir o papel das pessoas, das equipes e de toda a organização no processo pelo qual a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação são transformadas em *expertise* da equipe e em capacidade de toda a organização.

Contextualizando em relação às universidades, Marcovitch (2001, p. 205) afirma que uma instituição de ensino deve ser tomada como um sistema aberto,

[...] constituído por milhares de células vivas – seus professores, alunos e funcionários – agrupadas por departamentos, núcleos, institutos, faculdades, museus. São estas células que têm assegurado, com êxito, a realização das atividades-fim da instituição. Cabe, portanto, respeitar as especificidades das áreas de conhecimento e suas culturas, dentro dos limites de um pacto social universitário [...].

O elemento central dos conceitos apresentados se concentrou no estudo das competências dos indivíduos. Uma transição fundamental realizada por Prahalad e Hamel (1990) é referente a uma mudança de foco das competências individuais para as competências da organização.

### 2.3.2 Competências essenciais

Os pioneiros do termo *competência essencial* foram C.K.Prahalad e Gary Hamel, em 1990. Naquela época, os pesquisadores já afirmavam que uma organização ganha vantagens competitivas no mercado através do uso de um pequeno número de competências essenciais, aquelas que afetam produtos diferentes através das unidades de negócios. Segundo os estudiosos, as competências essenciais são as habilidades que permitem que a empresa seja capaz de oferecer um benefício fundamental aos seus clientes.

Influenciados pela obra de McClelland, o início dos debates sobre competência ocorreu entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos (EUA).

Em 1973, McClelland publicou o paper *Testing for Competence rather than Intelligence*, que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de **aptidões**: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de **habilidades**, demonstração de um talento particular na prática e **conhecimentos**: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184).

Competências essenciais são os quesitos que o cliente e o mercado veem como diferenciais em uma empresa e que a torna competitiva no cenário analisado. São características estratégicas, através das quais a organização adquire vantagem competitiva e agrega valor ao cliente. Além do mais, são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Hamel e Prahalad (1995) utilizam o termo competência essencial para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as empresas a obterem vantagem competitiva frente às suas concorrentes. Ao longo dos anos, as organizações podem adquirir habilidades e conhecimentos que se transformem em recursos estratégicos ou competências essenciais.

Os artigos sobre as *core competences* da empresa de Prahalad e Hamel (1990), citados por Fleury e Fleury (2001, p. 189), despertaram o interesse não apenas de pesquisadores, mas também dos profissionais de empresas, já que estes também procuram estudar as teorias sobre recursos da firma (*resource based view of the firm*). Segundo os autores,

[...] para ser chave as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

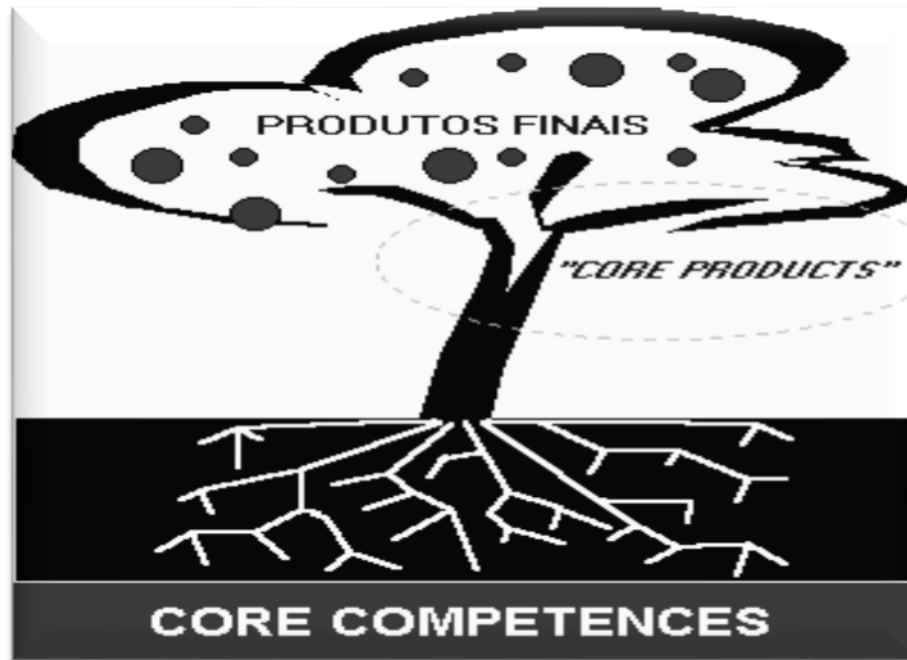
De sua parte, Prahalad e Hamel (2005, p. 231) argumentam que a competitividade de uma empresa “[...] surge de suas habilidades de desenvolverem competências únicas essenciais, que permitam gerar produtos ou serviços inesperados”.

A abordagem de competências essenciais é também explorada por meio dos estudos de Harb (2001, p. 20).

Desenvolver as competências essenciais pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As organizações que implementam suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas pode iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências críticas a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado.

Já Morcerf et al. (2006 p. 03), salientam que as competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, “[...] causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados”. Na sequência do presente trabalho, a Figura 04 ilustra a teoria de Prahalad e Hamel (1990), quando afirmam que uma empresa que atua com múltiplos produtos é similar a uma grande árvore. O tronco e os galhos maiores são os *core products* ou produtos essenciais. As ramificações menores são unidades de negócios, enquanto as folhas flores e frutos são os produtos finais. O sistema de raízes que provê nutrição, suporte e estabilidade são as *core competences* ou competências essenciais.

**Figura 04 - Core competences**



Fonte: Wilk (1997, p.53).

Para que o processo de identificação de competências essenciais em uma organização se desenvolva de forma correta e eficiente, além de compreender o que é uma competência, é necessário compreender o que não é uma competência.

Uma competência essencial não é um “ativo” no sentido contábil da palavra. As competências essenciais não aparecem no balanço. Uma fábrica, canal de distribuição, marca ou patente não pode ser uma competência essencial – são coisas e não habilidades. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 237).

As competências não se desgastam, embora possam perder o valor com o tempo. Da mesma forma, também podem através do tempo se tornar cada vez mais valiosas e uma fonte de vantagem competitiva.

Embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Faz-se uma distinção entre heranças do passado (marcas, ativos, infraestrutura de distribuição, etc.), e as competências necessárias para lucrar com o futuro. O que mantém a competitividade não é a herança da empresa, mas suas competências. As competências essenciais não são apenas mais uma forma de descrever a integração vertical. O que a empresa precisa buscar é o controle das competências específicas que mais contribuem para o valor percebido pelo cliente. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 237-240).

O processo de identificação das competências é amplo e deve ser desenvolvido de forma detalhada, apresentando as habilidades que mantêm o sucesso da organização. Também o compartilhamento da visão de quais são as competências essenciais de uma organização é fundamental para os administradores, pois terão a função de proteger essas competências, salvaguardando-as de possíveis deteriorações.

O olhar atento dos administradores, analisando as grandes iniciativas da sua organização, avaliando os problemas que surgem no decorrer das atividades que comprometem a sua eficácia e compreendendo as possíveis diferenças que existem no ambiente no qual estão inseridas, é fundamental para que a organização se mantenha competitiva.

Uma situação, abordada por Prahalad e Hamel (2005), é que as empresas confundem competências essenciais com capacidade ou aptidão. Como exemplo, pode-se citar o gerenciamento *just-in-time* de sistemas de suprimentos, que no passado era uma competência essencial. Entretanto, como atualmente a prática desse sistema é comum em diversas empresas, tornou-se uma capacidade básica. Isso quer dizer que, com o passar do tempo, uma competência pode vir a se tornar uma capacidade.

Scola (2003, p. 42-44) ilustra como exemplos de competências essenciais o caso da Sony, da Federal Express e da Honda.

Pode-se encontrar como exemplos de competências essenciais nas organizações: Sony que oferece um benefício do “tamanho do bolso” de seus produtos. Neste caso, a competência essencial seria a miniaturização; na Federal Express, o benefício é a entrega rápida e a sua competência essencial seria a gestão logística; a logística também é essencial à capacidade da Wal-Mart de oferecer aos seus clientes o benefício de escolha, disponibilidade e valor; a Motorola oferece aos clientes o benefício das comunicações “sem fio”. A habilidade da Honda de produzir um dos melhores motores e transmissões do mundo realmente proporciona aos clientes benefícios valiosos: maior economia de combustível, aceleração instantânea, fácil rotação e menos ruído e vibração. Esses aspectos são visíveis aos olhos do cliente. A competência essencial que a Honda possui, e que é responsável por gerar estes benefícios, é a “habilidade de produzir um dos melhores motores e transmissões do mundo”. Já as competências básicas da Honda podem ser sentidas na “experiência da rede de suas revendedoras”. Embora possuindo uma capacidade de oferecer aos clientes uma experiência interessante, não é substancialmente melhor que outras redes de revenda de automóveis. A existência das competências essenciais e das competências básicas dá a Honda uma contribuição importante para maior competitividade dos seus automóveis em todo o mundo.



Na visão de Prahalad e Hamel (2005, p. 36), ao abordarem a competição pelo futuro, afirmam que essa competição deve estar alicerçada pela responsabilidade dos chefes da corporação, além da responsabilidade dos chefes de cada unidade de negócio.

[...] as competências necessárias para ter acesso à arena das novas oportunidades podem perfeitamente estar espalhadas por inúmeras unidades de negócios e cabe à corporação reunir essas competências no momento apropriado dentro da organização.

Partindo de um *portfólio* específico de competências da empresa, o ponto central é identificar oportunidades para as quais ela está particularmente posicionada para explorar e para as quais as outras empresas talvez tenham dificuldade de ter acesso.

Para Prahalad e Hamel (2005, p. 36), criar o futuro exige que a empresa desenvolva novas competências essenciais, “[...] que transcendam a perspectiva de uma única unidade de negócios - tanto em investimento necessário, quanto em variedade de aplicações potenciais”.

Os autores dizem ainda que, na competição pelo futuro, um desafio importante e fundamental é o das competências futuras, ou seja, aquelas que abrirão as portas para as oportunidades que surgirão e também para o desenvolvimento de novas aplicações para as competências atuais.

As competências de maior valor são as que facilitam a entrada num amplo e variado mercado de produtos. Isto é, quem obtém a liderança em uma competência essencial possui uma parcela de mercados de produtos finais com base nessas competências. Exemplos disso são a *Sony* em miniaturização e a *Motorola* na comunicação sem fio.

Conforme abordado anteriormente, uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias, onde a integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Ainda de acordo com Prahalad e Hamel (2005, p. 231), “[...] uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades; tanto em nível pessoal, quanto de uma unidade organizacional”. Para ser considerada essencial na organização, uma habilidade precisa passar por três testes:

1. Valor percebido pelo cliente - uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente, oferecer um benefício fundamental para o cliente. Os clientes são os juízes finais do que é ou não é uma competência essencial.
2. Diferenciação entre concorrentes - para ser qualificada como uma competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única.
3. Capacidade de expansão - ao definir as competências essenciais, os gerentes precisam empenhar-se arduamente para abstrair a configuração de um produto específico, ao qual a competência está associada no momento e imaginar como a competência poderia ser aplicada em novas áreas de produtos. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 232-236).

Segundo Prahalad e Hamel (2005), com o passar dos anos ocorreram mudanças no valor das competências. Reportando às décadas de 1970 e 1980, a qualidade de um produto como dos automóveis, por exemplo, era considerada uma competência essencial, traduzindo-se em um diferencial para os fabricantes. Essa qualidade tinha sua medida pelo número de defeitos do referido produto. No entanto, alguns valores como confiabilidade, velocidade na entrega e rápido atendimento ao cliente eram considerados diferenciais. Hoje, tornaram-se vantagens que fazem parte da rotina de uma empresa.

De acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005), as condições apresentadas por Prahalad e Hamel (2005) para a identificação de competências essenciais acabaram por fazer das mesmas tipos específicos de competências organizacionais bastante raros. Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 44) complementam dizendo que, “[...] a ausência de *core competences* numa organização não significa que essa não tenha competências do tipo organizacional”. Os autores sugerem a existência de pelo menos outros dois tipos de competências organizacionais: as **básicas**, que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo; e as **seletivas**, que diferenciam a organização no seu espaço de competição, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Fleury e Fleury (2004, p. 47) reforçam essa ideia, ao afirmarem que a organização possui diversas competências organizacionais localizadas em diversas áreas. “Destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações”.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), as competências essenciais estão enraizadas, sobretudo, em *know-how* coletivo, o qual é tácito e desenvolvido no

aprender-fazendo, em processos e contextos da organização, sendo, portanto, difíceis de imitar por parte dos competidores.

A respeito do *know-how* coletivo, Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 18) acrescentam que as competências essenciais podem ser advindas da excelência em qualquer área da organização, sendo resultado do aprendizado coletivo. Isso ocorre por serem “[...] conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa”.

Já Zarifian (2001) distingue alguns conteúdos sobre as competências organizacionais, configurando, assim, diferentes áreas de desenvolvimento de competências:

- Competências sobre processos – referem-se ao processo de trabalho.
- Competências técnicas – referem-se especificamente ao trabalho a ser realizado.
- Competências sobre a organização – tratam sobre a organização e seus fluxos de trabalho.
- Competências de serviço - aliam a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais – tratam das atitudes que sustentam o comportamento das pessoas. Seriam três os domínios dessa competência: autonomia, responsabilização e comunicação (ZARIFIAN, 2001).

De sua parte, Fernandes (2004) define competências essenciais como os fatores-chave do sucesso de um setor, no qual a organização possui um desempenho comprovadamente superior ao de seus concorrentes.

Como lembra Porter (1986, 1989), uma empresa adquire uma vantagem competitiva em determinado mercado se obtiver um desempenho melhor do que seus concorrentes. Exemplo disso é quando consegue conceder um custo menor de produção para um determinado grupo de clientes, ou ainda quando oferece produtos e serviços com maiores benefícios. Tudo isso somado pode resultar em uma grande vantagem competitiva.

Pacheco (2010) ressalta a importância de que, uma vez conhecidas e desenvolvidas as competências essenciais, a organização deve permanecer vigilante em relação às mesmas, efetuando frequentes avaliações, com o intento de

identificar as competências que precisarão ser alavancadas para o desenvolvimento de futuras competências.

O desenvolvimento e a formação de competências é um processo que ocorre ao longo do tempo e, sendo um processo de diferentes etapas. No entanto, cabe ressaltar que podem existir períodos de certa “estagnação”, ou seja, momentos em que o desenvolvimento da competência é menos intenso ou até interrompido, remetendo à necessidade de uma renovação ou alavancagem dessa competência. Esse entendimento será aprofundado na seção seguinte, com a abordagem de um *framework*, que visa retratar esse processo.

## **2.4 Framework de desenvolvimento das competências organizacionais**

A abordagem do *framework*, nesse estudo, tem como uma de suas principais finalidades a identificação, através de uma análise teórica, dos elementos que contribuem para a formação e para o desenvolvimento das competências organizacionais, colaborando, assim, para o alcance dos objetivos desse trabalho.

Um *framework* é uma estrutura conceitual básica que permite o manuseio único de diferentes objetos de negócio. Ressalta-se que, nessa pesquisa, foi apresentado o *framework* de Fleury e Fleury, por entender que o mesmo se encontra de acordo com a linha de pesquisa estabelecida. Portanto, acredita-se que seus elementos poderão contribuir para a construção conceitual e relacional da proposta.

### **2.4.1 Framework de Fleury e Fleury**

Para Fleury e Fleury (2004), as competências são desenvolvidas a partir de recursos, enquanto as estratégias são formadas a partir de conjuntos de recursos (competências essenciais). Dessa forma, a implantação de estratégias gera novas configurações de recursos e novas competências que influenciarão novamente a formação da estratégia, configurando-se em ciclo permeado pelo processo de aprendizagem organizacional.

O *framework* apresentado por esses autores coloca a competência organizacional e o seu desenvolvimento dentro de um ciclo maior, envolvendo desde a geração e aquisição de recursos até a própria definição e implantação da estratégia organizacional. Ou seja, a competência organizacional aparece

profundamente vinculada à aprendizagem organizacional e à formulação da estratégia empresarial.

Fleury e Fleury (2004) sugerem que as competências essenciais de uma organização estão vinculadas às funções de operações, produtos/serviços e vendas/marketing, existindo, assim, três tipos de estratégias básicas, nas quais devem ser articuladas às competências organizacionais.

- A estratégia de **Excelência Operacional** é empregada por organizações que competem em mercados nos quais a relação qualidade/preço é condicionante principal da competitividade de seus produtos ou serviços. As competências essenciais provavelmente vinculam-se às funções de suprimento, produção e distribuição. Como exemplo de uso dessa estratégia, pode-se citar as empresas automobilísticas.

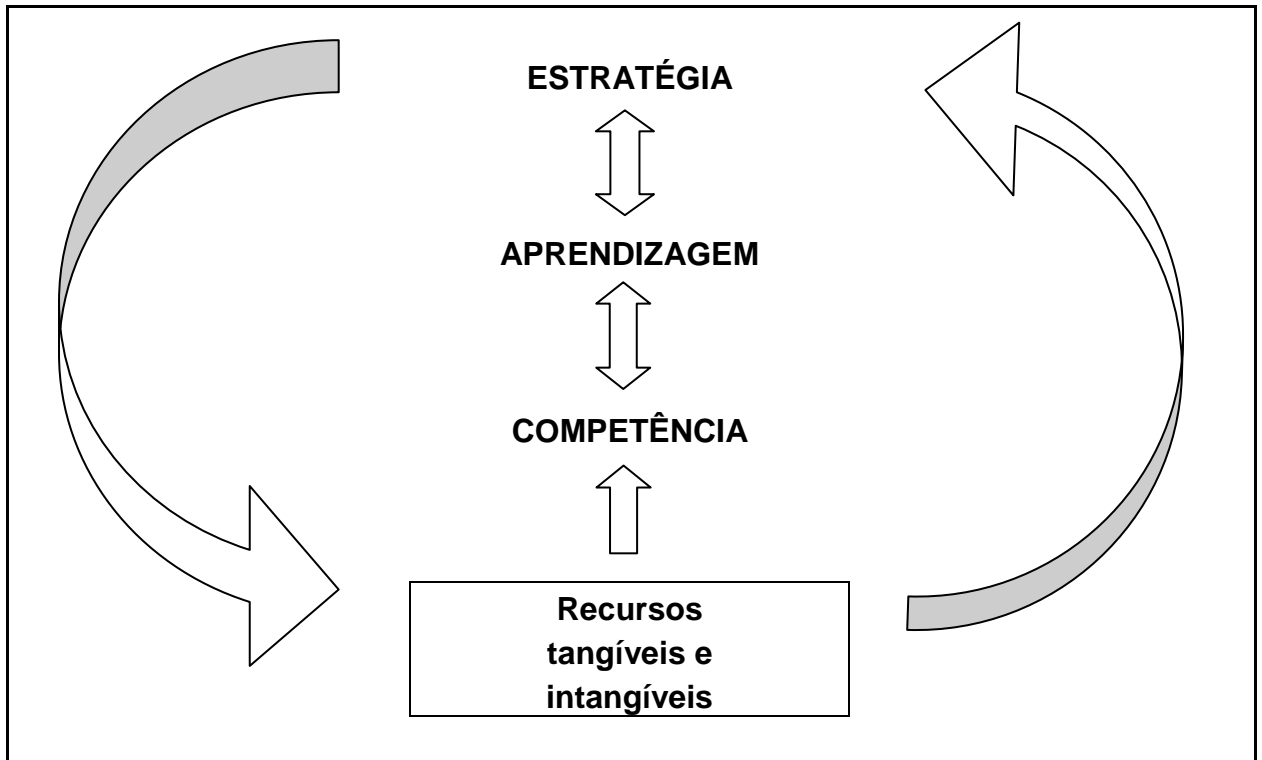
- A estratégia de **Inovação em Produtos** é empregada por organizações que investem continuamente na criação de novos conceitos de produtos, com mudanças relevantes, e atuam em segmentos definidos de mercado. As áreas de pesquisa, de desenvolvimento e de engenharia são fatores críticos e, por isso, as competências essenciais estariam vinculadas a essas funções. Os tipos de organizações que se utilizam dessa estratégia são as da área de telecomunicações, tecnologia da informação e Internet.

- A estratégia **Orientada para Clientes** é empregada por organizações que atendem as necessidades de clientes específicos e se especializam no desenvolvimento de produtos, serviços e soluções que venham a atender as demandas atuais e futuras. É necessário o conhecimento aprofundado de cada cliente e do seu negócio. Dessa forma, as funções de vendas e de *marketing* são imprescindíveis, pois impulsionam as demais áreas da empresa.

Fleury e Fleury (2004) explicitam que o fato de uma organização ter determinada orientação estratégica não significa que possa ser negligente com as competências da organização vinculadas às demais funções da empresa. Reforçam que as competências essenciais devem ser priorizadas por serem as responsáveis pela geração de maior vantagem competitiva.

A Figura 05, a seguir, ilustra o ciclo que permeia a aquisição de recursos e a formação de estratégias.

**Figura 05 - Estratégia e competências essenciais**



Fonte: Fleury e Fleury (2004, p.46).

Cabe destacar que os *frameworks* não são objetivos dessa pesquisa. No entanto, para melhor ilustrar o processo de formação e do desenvolvimento das competências essenciais, abordou-se mais detalhadamente o *framework* de Fleury e Fleury, por entender que está em linha com a pesquisa em foco e contribuirão com o estudo.

Quintana (2009) elencou alguns autores estudados de forma aprofundada em sua pesquisa e, embora sejam tipos diferentes de representações, o autor entende que todos contribuem para o estudo das competências organizacionais e de seu processo de formação e desenvolvimento.

O Quadro 13, na sequência, apresenta um resumo dos fatores considerados importantes em cada um deles, para que assim seja possível verificar, de forma mais direta, suas semelhanças e diferenças.

Na primeira coluna são listados os autores de cada *framework* e o ano em que foram publicados. Na segunda coluna são descritos os pressupostos ou premissas considerados para a elaboração dos *frameworks*. De certa forma acredita-se que são estes pressupostos que retratam a lógica que explica o desenvolvimento de competências organizacionais sugerido por cada um dos autores. Na terceira coluna são destacados os elementos principais de cada *framework*, ou seja, aquelas variáveis fundamentais a serem medidas e acompanhadas durante o processo de desenvolvimento das competências. E, por fim, a quarta coluna apresenta todos os demais fatores utilizados nos *frameworks*, fatores esses que influenciam diretamente ou indiretamente o comportamento das variáveis principais do processo. (QUINTANA, 2009, p. 50).

**Quadro 13 - Frameworks de desenvolvimento de competências organizacionais**

<b>Autores / Ano</b>	<b>Pressuposto / Premissa</b>	<b>Elementos / Variáveis Principais</b>	<b>Fatores Influentes</b>
Robert M. <b>Grant</b> (1991)	Identificação dos recursos e capacidades e definição da melhor estratégia para utilizá-los.	Recursos e capacidades.	Forças e fraquezas, complexidade das capacidades, ganhos gerados, estratégia de uso dos recursos e capacidades, investimentos.
Nigel <b>Pets</b> (1997)	Melhoria contínua das competências organizacionais, com aplicação de meta-habilidades e avaliação de valor agregado aos clientes.	Competências essenciais, capacidades essenciais, meta-habilidades.	Identificação de habilidades, aprendizagem organizacional, conhecimento incorporado, desdobramento rápido, reestruturação e inovação.
David J. <b>Teece</b> ; Gary <b>Pisano</b> ; Amy <b>Shen</b> (1997)	Integração, construção e reconfiguração das competências, considerando os processos organizacionais, a posição da empresa e os caminhos a serem seguidos.	Competências organizacionais e capacidades dinâmicas.	Processos organizacionais, posição da empresa e caminhos a serem seguidos.
Henk A. <b>Post</b> (1997)	Ciclo de construção e alavancagem de competências a partir das diretrizes estratégicas.	Competências essenciais e capacidades dinâmicas.	Missão, visão, valores, conhecimentos, habilidades, capacidades de execução e operação.
Ron <b>Sanchez</b> ; Aimé <b>Heene</b> (1997)	Ciclo de construção e alavancagem de competências.	Recursos, competências organizacionais.	Opções estratégicas, fluxo de caixa, mercado.
Gabriel B. <b>Awuah</b> (1997)	Influência das redes de relações de troca no desenvolvimento de competências organizacionais.	Relações de troca, aprendizagem e adaptação.	Trocas de produtos/serviços, informações, finanças e sociais.
Anders <b>Drejer</b> (2000)	Desenvolvimento das competências organizacionais dentro de níveis de desempenho	Tecnologia, seres humanos, organização e cultura.	Aprendizagem organizacional, complexidade, nível de envolvimento das pessoas e unidades da organização.

	vinculados à aprendizagem organizacional.		
<b>Xu</b> Qingrui; <b>Zhao</b> Xiaoqing; <b>Wanyan</b> Shaohua; <b>Chen</b> Jin (2000)	Influência da inovação no desenvolvimento de competências organizacionais.	<i>Portfolio</i> de inovação, capacidades e competências da organização.	Ambiente externo, condições internas, capacidade de investimento.
Pedro Luís <b>Büttenbender</b> ; Paulo N. <b>Figueiredo</b> (2002)	Acumulação de competências organizacionais vinculada com o processo de aprendizagem organizacional.	Competências de rotina e competências inovadoras.	Aprendizagem organizacional, inovação.
Constance E. <b>Helfat</b> ; Margaret A. <b>Peteraf</b> (2003)	Desenvolvimento através de um padrão de ciclo de vida das capacidades.	Fases do ciclo de vida.	Equipe, recursos, aprendizagem organizacional, tomada de decisão.
Afonso C. <b>Fleury</b> ; Maria Tereza <b>Fleury</b> (2004)	Ciclo constante de evolução: Recursos, competências, aprendizagem, estratégia.	Recursos e competências organizacionais.	Aprendizagem organizacional, estratégia empresarial.
Grace V. <b>Becker</b> (2004)	Desenvolvimento das competências organizacionais através dos níveis de complexidade, entrega e agregação de valor ao longo do tempo.	<i>Path dependence</i> , cadeia de valor e complexidade.	Aprendizagem organizacional, investimento, agregação de valor e nível de entrega.

Fonte: Quintana (2009, p. 50).

As estruturas conceituais para o desenvolvimento de competências organizacionais expostas no Quadro 13 demonstram a complexidade do tema. A forma como uma organização desenvolverá suas competências vai depender de sua orientação estratégica.

Conforme abordado anteriormente, não é foco desse estudo a elaboração de *Framework*. No entanto, apresentou-se um modelo como forma de enriquecer a pesquisa e demonstrar que o desenvolvimento das competências de uma organização é um processo complexo, integrando recursos, aprendizagem e a estratégia organizacional.

## 2.5 Síntese teórica

A partir dos elementos-chave apresentados no referencial teórico, considerando os principais autores citados no presente estudo, elaborou-se uma síntese teórica, conforme demonstrado no Quadro 14, a seguir.



Quadro 14 - Síntese teórica

Elementos-chave	Conceitos	Principais autores citados no estudo
Recursos	- Todos os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias.	Barney e Hesterly (2007)
	- Recurso é algo que pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa, ou também como ativos, sejam tangíveis ou intangíveis relacionados de modo semipermanente à empresa.	Wernerfelt (1984)
Capital Intelectual	- É a soma do conhecimento de todos em uma empresa, a qual lhe proporciona vantagem competitiva, pois gera riqueza.	Stewart (1998)
Visão baseada em recursos (VBR)	- Percebe a empresa como um conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos em que a tarefa básica da administração é maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo dos recursos e capacidades existentes.	Fleury e Oliveira Jr. (2001)
	- Os recursos que são raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir podem produzir vantagens competitivas sustentáveis.	Barney (2001)
Vantagens competitivas	- De um modo geral as vantagens competitivas são constituídas pela combinação e pela integração dos conjuntos de recursos.	Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)
Competências	- Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Fleury e Fleury (2000)
	- A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e de comportamentos que se exerce em um contexto preciso.	Zarafian (2001)
Competências individuais	- Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais.	Prahalad e Hamel (2005)
Competências essenciais	- São as habilidades que permitem que a empresa seja capaz de oferecer um benefício fundamental aos seus clientes.	Prahalad e Hamel (1990)
	- Estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.	Morcef <i>et. al.</i> (2006)
	- Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto em nível pessoal quanto de uma unidade organizacional. Para ser considerada uma competência essencial precisa passar por três testes: valor percebido pelo cliente; diferenciação entre os concorrentes; e capacidade de expansão.	Prahalad e Hamel (2005)

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da síntese elaborada no Quadro 14, observou-se que em relação aos recursos estratégicos, os autores citados pactuam que os recursos tangíveis e intangíveis formam um conjunto que pode gerar vantagem competitiva à organização. Cabe observar que em relação a exploração do recurso ou da capacidade pela organização, funciona como um fator de ajuste na VBR. Por

exemplo, mesmo que um recurso (ou capacidade) tenha sido identificado como uma força organizacional e uma competência distintiva sustentável, se a organização falhar na exploração de tal recurso, algumas de suas potenciais vantagens competitivas poderão ser perdidas (BARNEY, 2007).

Quanto às competências individuais, pode-se compreender que os autores concordam que é uma combinação de conhecimentos e habilidades que agregam valor à organização. Em relação às competências essenciais, o entendimento dos autores é a de que representam um diferencial perante os concorrentes e contribuem para a geração de resultados na organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo é dedicado à metodologia empregada no presente estudo, compreendendo as seguintes seções: tipo de pesquisa; unidade de análise; coleta de dados; análise dos dados; e modelo de pesquisa. Os detalhes dos segmentos mencionados serão apresentados na sequência.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se um estudo de caso único, qualitativo e de natureza descritiva. O estudo de caso é considerado um tipo de análise de cunho qualitativo que permite uma investigação das características significantes de eventos vivenciados. Em decorrência, a sua execução consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações ou de grupos dentro de uma determinada organização.

Justifica-se o estudo de caso pelo fato de a pesquisa ter sido realizada de forma a explorar e analisar em profundidade e detalhamento o tema em estudo, que foi limitado à realidade de uma única instituição, no caso a Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

Segundo Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, “[...] especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Yin (2005) cita como características básicas do estudo de caso os seguintes aspectos: o fenômeno é observado em seu ambiente natural; os dados são coletados por diversos meios; uma ou mais entidades (pessoas, grupo, organização) são examinadas; o pesquisador não precisa especificar previamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes; os resultados dependem fortemente do poder de integração do pesquisador; e enfatiza eventos contemporâneos.

A metodologia científica utilizada nesse estudo apresentou um caráter qualitativo, pois esse tipo de abordagem proporciona ao pesquisador uma maior compreensão do problema a ser enfrentado (MALHORTA, 2001).

Segundo Minayo (2007), a pesquisa qualitativa verifica uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Para Lakatos e Marconi (1985), na pesquisa qualitativa o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. Além disso, o pesquisador tende a analisar os dados indutivamente.

O caráter da pesquisa foi descritivo, o que se justifica pela análise do tema **recursos estratégicos e competências essenciais em instituições de ensino superior**. O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação do efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

### **3.2 Unidade de análise**

A pesquisa foi desenvolvida em uma Instituição de Ensino Superior (IES) particular, de natureza comunitária, localizada em Santa Cruz do Sul/RS, denominada Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). A escolha decorreu dos seguintes critérios: percepção e reconhecimento do potencial da Instituição como um caso apropriado para gerar um aprofundamento no conhecimento sobre o tema abordado; conhecimento prévio e acesso da pesquisadora junto à Instituição; e, por fim, a opção por uma Instituição de ensino particular, porém de natureza comunitária, por trazer novas perspectivas de estudos. Isso pelo fato de considerar que os estudos sobre o tema proposto têm sido mais direcionados à área empresarial privada. De outra parte, na esfera educacional as abordagens sobre o tema são, em sua maioria, voltadas à gestão por competências (área gerencial), sendo pouco exploradas na dimensão de universidades.

Cabe ressaltar que o presente estudo foi realizado no campus-sede da UNISC, localizado no município de Santa Cruz do Sul/RS, não tendo sido foco os demais *campi* da Instituição, que estão implantados nos municípios de Capão Canoa, Montenegro, Sobradinho e Venâncio Aires.

### 3.3 Coleta de dados

A pesquisa documental foi efetuada por meio de documentos internos da Instituição. A Internet também foi utilizada como fonte de pesquisa, possibilitando acesso às informações recentes sobre o tema, sendo que o *site* da Universidade foi utilizado como fonte de informação sobre a Instituição.

A pesquisa de campo se desenvolveu através de entrevistas semiestruturadas com os gestores da Universidade de Santa Cruz do Sul, considerando o critério de conveniência e saturação.

Conforme Mattos (2005), na entrevista semiestruturada o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um guia. A entrevista tem relativa flexibilidade. As questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista, mas, em geral, a entrevista seguirá conforme o roteiro que se encontra planejado.

Segundo Cherques (2009, p. 21), a saturação designa o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado. “É um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de observações”. O autor coloca ainda que as garantias da representatividade são dadas pelas seguintes condições genéricas de investigação: a) as observações/entrevistas são feitas isolada e privadamente; b) os participantes não conhecem as respostas uns dos outros; c) as questões formuladas estão circunscritas a um domínio coerente de conhecimentos.

A forma de utilização mais comum do critério de saturação é a da aplicação de entrevistas semiestruturadas de forma sequencial, com respostas em aberto. O pesquisador identifica os tipos de resposta e anota as repetições. Quando nenhuma nova informação ou nenhum novo tema é registrado, atingiu-se o ponto de saturação. O esquema de investigação é simples, porém, na prática, apresenta a dificuldade de se fundamentar o critério para cessação do levantamento ou interrupção das entrevistas, isto é, da adequação da amostra. (CHERQUES, 2009, p. 23).

Segundo Heerdt (2002), a amostra por conveniência é adequada e comumente utilizada para a geração de ideias em pesquisas exploratórias, sendo empregada quando se tem limitação de tempo e de recursos, uma vez que esse procedimento consiste em contatar unidades convenientes do universo a ser pesquisado.

Cabe salientar que no processo das entrevistas foram observadas as condições propostas por Cherques (2009), tendo as mesmas sido realizadas isoladamente, sendo que os entrevistados não conheciam as respostas uns dos outros e tinham conhecimento do tema abordado. Ao utilizar o critério de saturação, foram identificadas todas as respostas e anotadas as repetições, formando subcategorias e buscando a não alteração das informações.

Quanto ao critério por conveniência, a escolha dos entrevistados buscou atender a um dos objetivos do estudo, que consiste em identificar especialistas institucionais detentores de conhecimento sobre a Instituição. Dessa forma, foram selecionados os gestores representantes das dimensões ensino, pesquisa e extensão da Universidade, assim como os gestores responsáveis pelas quatro áreas de conhecimento da Instituição. Entendeu-se que o grupo selecionado atenderia aos demais objetivos do estudo.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, em profundidade, tendo como público-alvo os profissionais da Universidade responsáveis pela Reitoria, Pró-Reitorias e Chefias de Departamentos selecionados por área de conhecimento, totalizando dez (10) entrevistados.

Sendo assim, participaram das entrevistas os profissionais das seguintes áreas: Reitoria; Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Extensão e Relações Comunitárias; Pró-reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; e Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. No total foram seis (6) gestores entrevistados.

Em relação às Chefias de Departamento, foi selecionado um (1) responsável por cada área de conhecimento da Universidade, abrangendo as seguintes áreas: área das Ciências Biológicas e da Saúde; área das Ciências Exatas, da Terra e Engenharia; área das Ciências Humanas; e área das Ciências Sociais Aplicadas. No total foram quatro (4) gestores entrevistados.

A fim de não incorrer em superficialidade na pesquisa, optou-se também em não incluir no trabalho representantes da comunidade como parte da população a ser entrevistada. Como se tratou de uma pesquisa inicial exploratória, cuja intenção foi a de conhecer os principais recursos estratégicos e competências essenciais da Universidade, entende-se que os objetivos foram atendidos. Além do mais, constatou-se que surgiram possibilidades e oportunidades para o desenvolvimento de outros estudos, tanto nos *campi* quanto com membros da comunidade.

As questões norteadoras da pesquisa (ANEXO A) buscaram responder aos objetivos propostos no estudo, utilizando-se também, de forma sintética, dos conceitos descritos na revisão bibliográfica. Como objetivo geral, pretendeu-se identificar e analisar, através da visão dos entrevistados, os recursos estratégicos, as competências individuais dos gestores entrevistados e as competências essenciais da Instituição.

### **3.3.1 Primeira etapa da pesquisa: validade externa**

Como primeira etapa da pesquisa foi efetuado, no período de 03 de maio a 09 de maio de 2013, um estudo experimental com três entrevistados, tendo como sujeitos dois representantes da Reitoria e um da Chefia de Departamento. O objetivo do estudo foi verificar a aplicabilidade, a adequabilidade e a efetividade do roteiro de entrevistas proposto. Ao final das entrevistas, indagou-se sobre a clareza e a objetividade das perguntas, assim como foram solicitadas sugestões de inclusão ou exclusão de alguma questão. Os retornos foram satisfatórios e, dessa forma, obtiveram-se algumas sugestões de ajustes para melhor compreensão das perguntas. Os entrevistados manifestaram a sua satisfação em contribuir com o estudo, o que pode ser ilustrado com a seguinte verbalização de um deles: “[...] *foi um prazer participar, espero ter ajudado*”.

### **3.3.2 Segunda etapa da pesquisa: a pesquisa de campo**

A segunda etapa da pesquisa de campo foi concretizada com os demais entrevistados no período de 28 de agosto a 25 de setembro de 2013. Para a coleta dos dados primários foram utilizadas questões abertas, que “[...] permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 1999, p. 159).

Os gestores foram convidados a participar das entrevistas por *e-mail*, através do qual se esclareceu o propósito da pesquisa, deixando-os livres para os agendamentos conforme a disponibilidade de tempo. A receptividade dos contatados foi integral. O local para as entrevistas foi determinado pelo próprio entrevistado. Mas, por questões de privacidade, todos optaram por seus locais de trabalho para o desenvolvimento das entrevistas que foram realizadas individualmente.

No início da entrevista, após a revisão dos objetivos do estudo, foi entregue ao entrevistado um roteiro prévio de perguntas (ANEXO A), com o intuito de orientar o pesquisador e o entrevistado, de forma a seguir diretrizes e questões básicas que procurassem respostas adequadas ao problema proposto, roteiro esse gerado a partir de fundamentação teórica. Após, foi solicitada autorização para o uso de um gravador, para a qual houve consentimento de todos os entrevistados.

Segundo Yin (2005, p. 119), uma questão comum ao fazer entrevistas é saber se deve ou não gravá-las. Utilizar aparelhos de gravação é, em parte, uma escolha pessoal. “As fitas certamente oferecem uma expressão mais acurada de qualquer entrevista do que qualquer outro método”. O autor coloca ainda que existem situações nas quais a gravação não deve ser utilizada, como, por exemplo, quando o entrevistado não permite ou sente-se desconfortável; se não existir um planejamento para transcrever ou escutar sistematicamente o conteúdo gravado; se o pesquisador não tem habilidade para utilizar o aparelho; e se o pesquisador ficar desatento durante a entrevista.

Observou-se durante as entrevistas que não houve constrangimento por parte dos entrevistados em relação ao uso do gravador, o que pode ser atribuído ao fato de a maioria já ter realizado estudos científicos em sua formação acadêmica.

Mesmo sendo semiestruturadas, as entrevistas visaram à profundidade na coleta dos dados, pois, embora seguissem um guia básico de questões, foram administradas de modo que os entrevistados pudessem contribuir com outras considerações não previstas e, quando necessário, o pesquisador complementava as questões com indagações mais profundas por perceber que as respostas estavam insuficientes para as inferências pretendidas no estudo. A média de tempo de cada entrevista foi de aproximadamente uma hora e meia (1h30min), o que gerou em torno de cento e trinta (130) páginas de entrevistas degavadas ou transcritas.

No final das entrevistas foi questionado aos entrevistados se gostariam de validar os depoimentos após a transcrição na íntegra das entrevistas. Os respondentes não manifestaram esse desejo, argumentando que faz parte do processo de pesquisa a interpretação do pesquisador. Os entrevistados expressaram satisfação em contribuir com o estudo e demonstraram expectativas quanto ao resultado do mesmo.



### 3.4 Análise dos dados

A etapa de análise de dados é referente ao trabalho de interpretação dos dados coletados no decorrer da pesquisa, desde os registros das entrevistas realizadas e os documentos analisados até a confrontação destes com a fundamentação teórica.

Os dados secundários foram obtidos através de documentos internos da Universidade pesquisada, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estrutura Administrativa, Avaliação Institucional e Resoluções. Todos os documentos relativos à Instituição e necessários para o desenvolvimento do estudo encontravam-se disponíveis na Intranet da Universidade. Segundo Yin (2005, p. 112), “[...] para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar evidências oriundas de outras fontes”. Na pesquisa documental, entre suas vantagens, está a possibilidade de revisão (quantas vezes for necessário) e do detalhamento de eventos.

Conforme Yin (2005, p. 137), “[...] a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Para os dados primários, a partir das informações coletadas, foi feita uma análise de conteúdo, a fim de agrupar e interpretar as informações extraídas, facilitando o entendimento e a análise dos dados em relação à teoria. Segundo Bardin (2007), a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, “[...] sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2007, p. 37).

A complexidade resultante da entrevista semiestruturada utilizada no estudo dificultou o uso de pacotes de *softwares*, demandando por parte do pesquisador um esforço intelectual no sentido de sistematizar, compreender e traduzir as informações. Para tanto, foram seguidos alguns passos, como a sistematização das contribuições por categoria de análise, omitindo-se as manifestações personalizadas que permitiriam a identificação das pessoas; assim como a síntese

do conteúdo de cada categoria, ilustrando-o com as verbalizações mais significativas.

As informações extraídas foram analisadas individualmente de acordo com as categorias que foram definidas pelas questões abordadas nas entrevistas no segundo, terceiro e quarto blocos de entrevistas, buscando atender aos objetivos propostos no estudo. O primeiro bloco identificou o perfil dos entrevistados, motivo pelo qual não consta no Quadro 15 de categorização das entrevistas, a seguir.

**Quadro 15 - Categorização das entrevistas**

Blocos de entrevistas	Categorias
Bloco 2 – Recursos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos estratégicos da UNISC.</li> <li>- Controle dos recursos.</li> <li>- Recursos estratégicos x vantagem competitiva.</li> <li>- Formas de avaliação dos recursos estratégicos.</li> <li>- Recursos estratégicos que podem transformar-se em competências essenciais.</li> </ul>
Bloco 3 – Competências individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências demandadas.</li> <li>- Desenvolvimento das competências gerenciais.</li> <li>- Características/elementos institucionais que dificultam ou limitam a ação gerencial.</li> </ul>
Bloco 4 – Competências essenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências essenciais da instituição.</li> <li>- Competências que diferenciam a instituição da concorrência.</li> <li>- Competências que podem tornar a instituição competitiva.</li> <li>- Requisitos/elementos necessários para manter e ampliar as competências essenciais.</li> <li>- Existência dos requisitos/elementos e a utilização dos mesmos para manter e desenvolver competências.</li> <li>- Formas de avaliação das competências essenciais da instituição.</li> <li>- Existência de <i>feedback</i> das competências essenciais por parte da comunidade.</li> </ul>

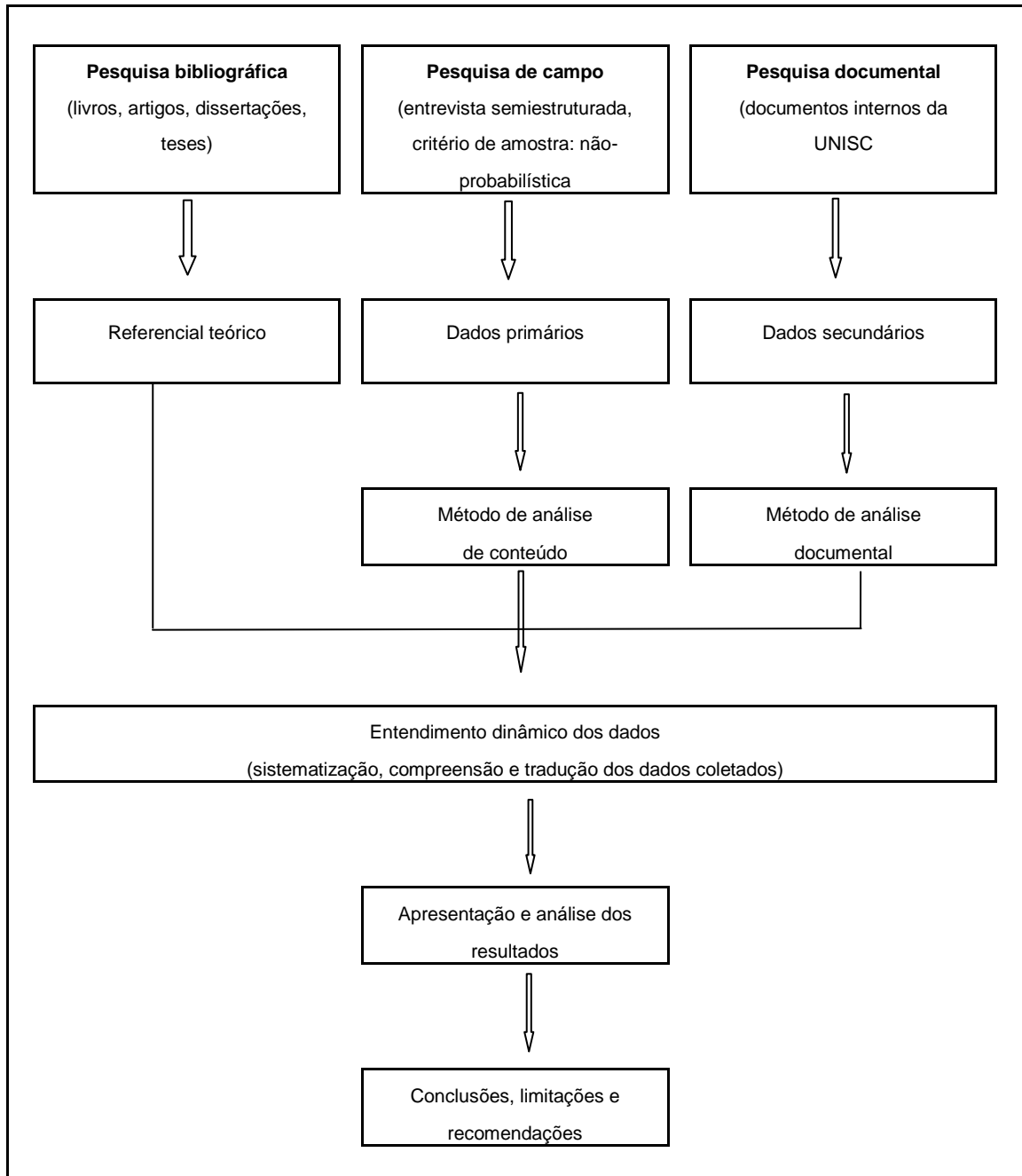
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao quadro de categorização das entrevistas, cabe esclarecer que cada categoria é referente a uma questão da entrevista, sendo que para cada uma das categorias foram elencadas subcategorias que sintetizaram as respostas dos entrevistados.

### 3.5 Modelo de pesquisa

Apresenta-se, a seguir, conforme Figura 06, o modelo de pesquisa utilizado no estudo de caso.

**Figura 06 – Modelo de pesquisa**



Fonte: Dall'Agnol (2004). Adaptado pela autora.

## 4 A UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL (UNISC)

A Universidade de Santa Cruz do Sul é uma instituição particular, de natureza comunitária, com sede no município de Santa Cruz do Sul, na região do Vale do Rio Pardo, área central do Rio Grande do Sul/RS. A Universidade possui mais quatro *campi*, localizados nos municípios de Capão da Canoa, Montenegro, Sobradinho e Venâncio Aires. As atividades da Instituição estão concentradas nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, abrangendo aproximadamente 80 municípios (KIPPER, 2013).

A Universidade é mantida pela Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul (APESC). Kipper e Neumann (2012, p. 6) afirmam que, atualmente, no desempenho de seu compromisso legal de Mantenedora, “[...] a Associação é a responsável pela gestão dos recursos econômicos, financeiros e patrimoniais da Universidade de Santa Cruz do Sul e de suas outras mantidas”.

A missão e a visão da Universidade expressam sua razão de ser que está ligada aos objetivos institucionais e a aspiração no futuro próximo, adequando-se às intenções estratégicas e coerentes com a sua trajetória histórica, sempre levando em conta a análise do contexto regional e nacional, além dos anseios da comunidade regional.

A missão da Instituição: **produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, visando à formação de cidadãos livres, capazes e solidários, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável.**

A visão da Instituição: **ser uma universidade comunitária e democrática, reconhecida por relevantes contribuições ao desenvolvimento, capaz de responder de forma criativa e dinâmica às transformações do contexto social** (2014, <http://www.unisc.br/portal/pt/a-unisc/a-universidade/missao-e-visao.html>).

### 4.1 Evolução histórica e características da Instituição

O *campus*-sede da Universidade começou a ser edificado no ano de 1982, para onde foram transferidas, em 1984, a Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas e a Faculdade de Direito.

Em março de 1992 foi elaborado o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com a previsão de novos cursos e necessidade de ampliação da

área física do campus. Após volumosas documentações que tramitaram pela Comissão de Universidades do Conselho Federal de Educação (CFE), foi aprovada a criação da Universidade de Santa Cruz do Sul, sendo, em 25.06.1993, publicada no Diário Oficial da União a Portaria n. 880 de reconhecimento.

Em agosto de 1993, ao iniciar o segundo semestre letivo do ano e o primeiro na história da Universidade, a APESC contava com 178 professores e apenas 3.435 alunos, distribuídos nos cursos de graduação e de especialização da UNISC, e nas turmas de ensino infantil, fundamental e médio da Escola Educar-se. E, pela primeira vez, nas formaturas que ocorreram nesse mês, os diplomados puderam receber diplomas com o nome da UNISC. (KIPPER; NEUMANN, 2012, p. 96).

Seguindo no caminho do crescimento, o primeiro curso de Pós-Graduação *Stricto sensu* implantado pela Universidade foi o Mestrado em Desenvolvimento Regional em 1994, sendo que a partir de 2002 passou a oferecer também o curso de doutorado. Atualmente, a Universidade possui 49 cursos de Graduação, 36 cursos de Pós-Graduação *Lato sensu* em andamento. Mantém, ainda, 8 (oito) cursos *Stricto sensu* de Mestrado, nas áreas de Desenvolvimento Regional, Direito, Administração, Educação, Letras, Promoção da Saúde, Sistemas e Processos Industriais e Tecnologia Ambiental. Os 02 (dois) cursos de Doutorado são nas áreas de Desenvolvimento Regional e Direito (2014, <http://www.unisc.br/portal/pt/a-unisc/a-universidade/numeros.html#nogo>).

Em relação ao número de estudantes e colaboradores da Instituição, em 31/12/2013, o corpo discente era de 12.376 alunos distribuídos na sede e nos *campi*, sendo 11.106 na Graduação e 1.270 na Pós-Graduação (964 no *Lato sensu* e 306 *Stricto sensu*). O corpo docente no ensino superior, em 30/09/2013, era formado por 650 professores, sendo 174 doutores, 395 mestres, 81 especialistas, representando 87,54% dos docentes com mestrado e doutorado. O quadro de técnicos administrativos contava com 808 colaboradores (2014, <http://www.unisc.br/portal/pt/a-unisc/a-universidade/numeros.html>).

A estrutura administrativa da Universidade está composta por dois segmentos, que são os **Conselhos** Universitário (CONSUN); de Graduação (CONGRAD); e de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias (CONPPEX). **Já a Reitoria** engloba as Pró-Reitorias de Administração (PROAD); de Extensão e Relações Comunitárias (PROEXT); de Graduação (PROGRAD); de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG); e de Planejamento e Desenvolvimento

Institucional (PROPLAN). Compõem ainda a estrutura da Instituição as assessorias, setores, departamentos, núcleos e centros.

O caráter comunitário da Instituição faz com que ela cresça acompanhando os avanços tecnológicos, mas sem descuidar da atenção ao ser humano e ao meio ambiente. Outra preocupação permanente é com a qualidade do trabalho que realiza. Foi dessa forma que a Universidade se destacou em 2008, quando obteve nota máxima na avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) do Ministério da Educação - MEC. Em 2010, novamente, a Universidade obteve a nota máxima, cinco, na Avaliação Institucional Externa INEP/SESu/MEC. Em 2011, a Universidade obteve seu credenciamento por mais 10 (dez) anos pelo MEC (2014, <http://www.unisc.br/portal/pt/a-unisc/a-universidade/historico.html>).

O longo caminho percorrido nos últimos 50 anos pela mantenedora e os 20 anos da Universidade foram com o olhar voltado para a comunidade regional, realizando projetos ligados à saúde, à educação, ao esporte, ao meio ambiente, à comunicação e ao desenvolvimento tecnológico, sempre atuando dentro de padrões éticos e de qualidade que reforçaram os laços da instituição com a comunidade na qual está inserida.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta a análise dos resultados sobre os recursos estratégicos e as competências individuais e essenciais de uma Instituição de Ensino Superior (IES). Os resultados da pesquisa foram organizados em quatro subseções, sendo que cada subseção é referente a um bloco constituído por questões pertinentes à pesquisa. As questões abordam o perfil dos entrevistados, os recursos estratégicos da Instituição, as competências individuais dos gestores entrevistados e as competências essenciais da Universidade.

A pesquisa qualitativa foi realizada em uma IES, de caráter comunitário, localizada em Santa Cruz do Sul/RS, denominada Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade, tendo como público-alvo os profissionais da Universidade responsáveis pelas Reitorias e Chefias de Departamentos selecionados por área de conhecimento, totalizando dez (10) entrevistados.

Participaram das entrevistas os profissionais da Reitoria; da Pró-Reitoria de Administração; da Pró-Reitoria de Extensão e Relações Comunitárias; da Pró-Reitoria de Graduação; da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; e da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. No total foram seis (06) gestores entrevistados.

Em relação às Chefias de Departamento, foi selecionado um (1) responsável por cada área de conhecimento da Universidade, abrangendo as áreas das Ciências Biológicas e da Saúde; das Ciências Exatas, da Terra e Engenharia; das Ciências Humanas; e das Ciências Sociais Aplicadas. No total foram quatro (4) gestores entrevistados.

A primeira subseção desse capítulo apresenta o Bloco 1, denominado “Perfil dos Entrevistados”. Esse bloco é dividido em quatro questões que contemplam informações como: cargo que ocupa na IES, o tempo de atuação no referido cargo, a experiência na gestão universitária e a sua formação profissional.

Na segunda subseção estão expostos os resultados do Bloco 2 denominado “Recursos Estratégicos”, o qual se divide em cinco questões. A proposta foi buscar investigar o entendimento dos entrevistados em relação aos recursos estratégicos da Instituição, ao controle desses recursos, à exploração dos recursos para gerar vantagens competitivas, à avaliação dos recursos e, dentre os recursos elencados,

quais deles poderiam ser transformados em competências essenciais para a Universidade.

Em continuidade, na terceira subseção, colocam-se os resultados do Bloco 3 denominado “Competências Individuais”, que abrange três questões. O objetivo é saber dos entrevistados as competências que lhe são demandadas, a forma de desenvolvimento dessas competências e as características institucionais que possam dificultar ou limitar a ação gerencial.

Na última subseção está o Bloco 4, denominado “Competências Essenciais” e composto por sete questões que descrevem as ponderações dos entrevistados em relação às competências essenciais da Universidade. A meta é saber quais dessas competências diferenciam a Instituição de seus concorrentes tornando-a competitiva, bem como os elementos necessários para manter, ampliar e avaliar as competências essenciais, e ainda se existe ou não *feedback* por parte da comunidade em relação às competências identificadas.

As questões norteadoras da pesquisa buscaram responder aos objetivos propostos no estudo, utilizando-se também, de forma sintética, dos elementos descritos na revisão bibliográfica. Pretendeu-se como objetivo geral identificar e analisar, através da visão dos entrevistados, os recursos estratégicos, as competências individuais dos gestores entrevistados e as competências essenciais da UNISC.

É importante ressaltar que, a fim de manter o anonimato dos entrevistados que contribuíram para a realização da pesquisa qualitativa, optou-se por utilizar nos depoimentos as seguintes identificações: “R” para os entrevistados da Reitoria e, “CH” para os entrevistados das Chefias de Departamento.

## **5.1 Resultados das entrevistas**

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os gestores da Instituição pesquisada. A identificação do perfil dos entrevistados compõe o primeiro bloco da pesquisa relatado na sequência.



### 5.1.1 Bloco 1 - Perfil dos entrevistados

Para melhor visualização do perfil dos entrevistados e da representatividade das entrevistas, foram elaborados os Quadros 16 e 17, expostos no decorrer do presente trabalho.

**Quadro 16 – Perfil dos gestores entrevistados**

Tempo de ocupação no cargo	Tempo de experiência na gestão universitária	Formação
Inferior a 5 anos = 6	Inferior a 5 anos = 1	Mestrado = 3
De 5 a 10 anos = 4	De 5 a 10 anos = 3	Doutorado = 7
	De 11 a 20 anos = 4	
	Mais de 20 anos = 2	

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 17 – Cargos e Representatividade das entrevistas**

Função organizacional	Número de entrevistados	Número de entrevistas
Reitorias	6	6
Chefias de departamentos	4	4
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos perfis dos entrevistados, pode-se perceber que 60% dos gestores ocupam os cargos nas Reitorias e/ou Chefias de Departamentos há pelo menos 5 anos. No entanto, o percentual de entrevistados com experiência em gestão universitária entre 11 e 20 anos é de 40%. Entre o grupo de entrevistados, 70% possuem em sua formação doutorado e 30% têm mestrado.

Dentre os entrevistados, 60% são membros das Reitorias e 40% são Chefes de Departamentos, conforme abordado no início desse capítulo. As entrevistas obtiveram 100% de receptividade.

Após a identificação dos perfis dos entrevistados, partiu-se para a primeira fase de perguntas relativas aos objetivos propostos no estudo, as quais se encontram especificadas no próximo bloco.

### 5.1.2 Bloco 2 - Recursos estratégicos

O segundo bloco é composto por cinco questões, com o objetivo de identificar os recursos estratégicos da Instituição na visão dos gestores entrevistados.

Cabe ressaltar que os recursos de uma organização são de fundamental importância para o desenvolvimento de estratégias e de vantagens competitivas. Esses recursos podem ser classificados como tangíveis, que são definidos como ativos que podem ser vistos e quantificados, e intangíveis, conceituados como ativos que se acumulam com o tempo e com a história da organização e que são difíceis de serem analisados ou imitados.

Nessa perspectiva, cabe citar Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), quando afirmam que as empresas preferem depender mais de recursos intangíveis, pois são menos visíveis, mais difíceis de serem entendidos, comprados, imitados ou substituídos e se constituem em fontes importantes de vantagens competitivas.

Na sequência, a primeira questão desse segundo bloco da pesquisa buscou identificar quais são os **recursos estratégicos da Universidade** no entendimento dos entrevistados. Nesse sentido, observou-se uma conformidade entre os gestores das duas funções organizacionais - Reitoria e Chefia de Departamento, onde 90% dos entrevistados afirmaram que um dos recursos estratégicos da Instituição são as pessoas, ou seja, o corpo docente e os técnicos administrativos da Universidade. Foi ressaltado que o conjunto de capacidades humanas forma o capital social da Instituição, sendo que entre as características do corpo docente estão as constantes renovações de professores, porém, sem interferir na manutenção dos professores que atuam na Instituição há muitos anos. As seguintes verbalizações ilustram as declarações:

*[...] o primeiro recurso que eu acho importante ressaltar são as pessoas que compõem a Universidade, o conjunto de professores, de funcionários que atuam junto à instituição. O corpo docente da UNISC tem uma característica interessante [...]. Ele é um corpo docente que se renova, mas também se mantém. Nós temos professores que tem 40 anos ou 50 anos de Instituição, ao mesmo tempo em que temos pessoas jovens que estão entrando, pois essa renovação é fundamental. (R).*

*Eu diria que capital social. Os nossos laços sociais externos são muito fortes e internamente também. O ambiente de cooperação é bastante considerável. Nós temos um elevado estoque de capital social. Outro aspecto é o acúmulo de conhecimentos científicos, a produção e a capacidade de produção, de conhecimento. Ela é considerável. Nós temos hoje um conjunto importante mestres que chegam praticamente aos 90% e doutores na faixa dos 30%, fator que tende a crescer mais nesse sentido nos próximos anos, segundo o nosso PDI. Eu acho que esse é um recurso estratégico fundamental para qualquer instituição de educação superior. A credibilidade é alcançada diante da região e até da afirmação da imagem, no Rio Grande do Sul e no Brasil. A UNISC hoje é conhecida em vários ambientes [...] é uma marca afirmada, eu acho que a marca UNISC é um recurso bem considerável. (R).*

Corroborando com as verbalizações mencionadas, cabe citar a classificação dos recursos intangíveis proposta por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002). Esses recursos, segundo os autores, são compostos por recursos humanos que compreendem os conhecimentos, a confiança, a capacidade gerencial e as rotinas de organização. Também englobam os recursos de inovação que abarcam a capacidade científica e de inovar, além dos recursos de reputação que envolve a reputação junto aos clientes, o nome da marca e a percepção da qualidade.

Edvinsson e Malone (1998) reforçam a teoria de que o capital humano é composto pelo conhecimento, “[...] *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa”.

Outro recurso estratégico apontado por 50% dos entrevistados foi a infraestrutura física e tecnológica da UNISC. Nessa linha de raciocínio cabe ressaltar Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), que classificam os ativos tangíveis como recursos financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos. Os depoimentos a seguir ilustram tais apontamentos.

*[...] infraestrutura física e tecnológica, as questões do corpo docente e de conhecimentos técnicos e outros recursos. Eu acho que são as capacidades dessas pessoas de se relacionarem com outros atores, e isso sim é bem claro que está se transformado em uma competência essencial. (CH).*

*[...] estruturas que envolvem espaços. Nós temos mais de 150 salas especiais e laboratórios e tudo muito atualizado, muito equipado. Nós temos 4 áreas do conhecimento que requer diferentes tipos de estrutura física, que é o caso, por exemplo, da saúde, que é diferente das sociais aplicadas, que é diferente das engenharias e que é diferente das licenciaturas. (R).*

A infraestrutura de uma organização faz parte dos seus recursos tangíveis. Como tal, agrega o conjunto de recursos que formam o alicerce da organização.

Uma visão distinta, abordada por 20% dos entrevistados, diz respeito aos recursos intangíveis e tangíveis da UNISC, relacionados a questões que a Universidade ainda não conseguiu alcançar, porém, consideram recursos importantes para o desenvolvimento da Instituição. Essas manifestações aparecem nos próximos depoimentos relatados na sequência.

*[...] a proposta de educação, a questão da cultura, da arte de pensar isso como uma formação humana, eu acho que são recursos estratégicos importantes que não são tão desenvolvidos aqui na UNISC, mas que poderiam ser. A questão da participação do estudante enquanto pessoa que poderia estar potencialmente construindo mais na Universidade, isso eu acho que poderia ser um recurso melhor bem explorado (R).*

*Eu entraria assim, que quanto mais intangíveis, mais nós o perdemos. Nós sabemos muito bem organizar tudo que está visivelmente formalizado e estruturado. É aquela discussão que a gente teve antes, é o aluno que não está mais aqui e que a gente não consegue alcançar. O intangível é justamente a opinião da comunidade que vai operar com os nossos profissionais e que a gente não consegue buscar. Talvez o intangível seja também todas as demandas que a gente não conseguiu responder por falta de mecanismos mais contraditórios e particulares de cálculos orçamentários que a gente não consegue aplicar. Então, quer dizer que há um conjunto de situações que nós não fazemos porque não estão ali. (CH).*

Como ponto de reflexão, percebe-se que os entrevistados sugerem a exploração de novos recursos estratégicos para a Instituição, envolvendo a participação dos discentes e dos egressos como forma de se obter um diferencial à Universidade. Entendem que é importante ter conhecimento das condições em que se encontram os egressos da Universidade e se atendem às expectativas do mercado de trabalho. Essas informações poderiam contribuir com o desenvolvimento de estratégias na Instituição.

Ainda, conforme depoimento de um dos entrevistados, a Instituição possui mecanismos formais de cálculos orçamentários utilizados para responder a determinadas demandas da sociedade. No entanto, coloca que algumas situações exigem mecanismos diferenciados. Em outras palavras, existe uma estrutura formal para atender as solicitações, porém, algumas não se enquadram nessa estrutura e por isso não seriam realizadas. O entrevistado sugere que quando surgirem situações dessa natureza, se faça um estudo mais profundo para que os serviços solicitados pela comunidade sejam atendidos na íntegra.

Barney e Hesterly (2007) declaram que a responsabilidade pela vantagem competitiva da organização não é somente da alta direção, mas de todos os

funcionários. Portanto, todos são responsáveis por criar e manter recursos que possam resultar nessas vantagens.

Pode-se perceber que a criação de um recurso estratégico pode ocorrer diariamente na organização. A criação e/ou realização de uma ou mais atividades pode ser a mola propulsora de um futuro recurso estratégico.

A segunda questão abordada na entrevista focou o entendimento dos gestores entrevistados em relação ao **controle dos recursos estratégicos**. Buscou-se, dessa forma, entender se os recursos destacados pelos entrevistados são controlados apenas por um pequeno número de concorrentes.

Neste contexto, a questão foi baseada no conceito da raridade, onde os recursos valiosos e raros podem ser uma fonte de vantagem competitiva temporária, controlados e explorados por poucos concorrentes.

Corroborando com o conceito de raridade, Barney (1991) aponta que os recursos valiosos não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável se são acessíveis a vários competidores, [...] uma vez que cada um de seus detentores terá a capacidade de explorá-los, implementando estratégias comuns, o que levaria a obterem apenas retornos médios”.

Em relação ao controle dos recursos, 60% dos entrevistados entendem que são, em parte, controlados por um pequeno número de concorrentes.

Segundo um dos entrevistados, na área do ensino existe muita concorrência nos cursos de graduação, sendo que estes representam em torno de 90% do orçamento da Instituição. Por esse motivo, o entrevistado ressalta a importância do tripé “qualidade, preço justo e financiamento”, o qual a Universidade vem mantendo com equilíbrio para enfrentar a concorrência.

Outro apontamento foi em relação à capacidade de captação e gestão dos recursos que constituem um diferencial na Instituição. Conforme o entrevistado, os recursos públicos que advêm de projetos de pesquisa e extensão são iguais para todas as instituições comunitárias. Entretanto, a forma como são gerenciados esses recursos é que faz a diferença. As verbalizações descritas no decorrer do trabalho explanam esses entendimentos.

*Na envergadura da nossa instituição, um pequeno número. Mas na dimensão ensino, isto acaba sendo até um fator que dificulta a ação da instituição, porque na dimensão ensino há uma liberação generalizada por parte dos órgãos reguladores e muitas ofertas de cursos de graduação, de cursos técnicos, de cursos livres, de Lato sensu. [...] que dificulta o nosso modelo de instituição, mas que vem sendo enfrentado, especialmente com a percepção de **qualidade** por um lado, a percepção de **preço justo** por outro e **financiamento** adequado por outro. É um tripé, onde se um dos três aspectos falhar, o modelo, não só o nosso, mas de todo o segmento, também falha. (R).*

*[...] eu vejo que todas as comunitárias concorrentes detêm esses recursos. Agora a capacidade de captar recursos, de acessar recursos públicos de fazer parcerias é isso que vai dando uma diferença de sermos mais ou menos comunitária. (R).*

Entre os entrevistados surgiram pontos de vista diferenciados, onde 30% dos gestores observaram aspectos que colocam em risco os recursos humanos, apontados como os recursos mais fortes da Instituição. Segundo os depoimentos, as vantagens oferecidas pelas universidades federais, como, por exemplo, o regime de trabalho, constitui um desafio que exige cuidados e estratégias mais atrativas por parte da Universidade, para que o seu corpo docente qualificado permaneça na Instituição. Os depoimentos a seguir abordam essa preocupação.

*[...] temos um perigo eminente, digamos assim. Nos últimos anos nós tivemos vários concursos em universidades federais que se tornaram atraentes para professores que atuavam na universidade. Então, nós tivemos perdas de professores, porque as vantagens oferecidas pelas universidades federais com as quais não conseguimos concorrer, como, por exemplo, a aposentadoria diferenciada. Nós somos CLT e os servidores públicos tem outro regime, então essa é uma questão. Outra dificuldade também é que ainda em termos de organismos de fomento vem mudando, mas ainda há um resquício de que nas universidades federais é que se faz pesquisa de verdade, então essa "fortaleza", digamos assim, que é o capital humano, ele é algo que precisamos cuidar muito. Então, nós precisamos oferecer outros atrativos para as pessoas optarem pela Instituição. Eu vejo que essa é uma questão que as instituições concorrentes podem realmente nos fragilizar se não soubermos responder. Nós não podemos ter uma evasão significativa de pessoas. Esse é um desafio grande. (R).*

*[...] no Departamento, por exemplo, nós perdemos muitos professores para outras instituições, principalmente para instituições públicas, pela segurança no emprego e pelo regime de trabalho. Tem muito professor horista que faz concursos e a gente acaba perdendo. (CH).*

Foi possível perceber no decorrer das entrevistas que os recursos elencados como estratégicos da Instituição pesquisada são acessíveis aos seus concorrentes, ou seja, existe certa vulnerabilidade em relação aos concorrentes. Segundo os depoimentos, a Universidade é uma potência acadêmica, inclusive dentro dos padrões internacionais, e caminha para a expansão, vislumbrando um corpo mais

robusto de docentes, com mais doutores, mestres, pesquisadores e extensionistas. No entanto, a força que move tudo isso são os cursos de graduação devido à representatividade econômica dos mesmos. Entretanto, nesse aspecto, a concorrência é maior, pois a grande oferta de cursos de graduação por instituições de padrões que não exigem uma estrutura tão robusta quanto a de uma universidade dificultam o modelo comunitário da UNISC.

Cabe destacar o depoimento de um dos entrevistados a respeito da formação dos estudantes como um recurso estratégico para a Instituição.

*[...] agora, o que eu tenho pensado pela experiência que eu tenho tido a partir da extensão com outras universidades comunitárias é o seguinte: que diferencial que os estudantes têm na sua formação, sendo que o maior recurso estratégico de uma universidade é a educação, o que isso está realmente interferindo na educação deles? Essa é minha grande preocupação. Então, nesse sentido, eu acho que as comunitárias são bem diferentes e, ao mesmo tempo, são iguais, porque não têm autonomia. Nesse sentido, eu acho que a gente tem que ter uma coragem de aprofundar o modelo comunitário. Acho que para a gente aprofundar o modelo comunitário temos que nos aproximar mais do modelo de universidade pública. (R).*

A contribuição do entrevistado remete à questão da autonomia da Instituição. O entrevistado entende que o modelo comunitário deveria ser mais aprofundado e ser mais próximo do modelo público, pois considera a educação um recurso estratégico muito importante que, por sua vez, poderia ser prejudicado quando o modelo comunitário se aproxima do privado, que se sustenta pela razão econômica. Coloca, ainda, que as comunitárias são muito semelhantes, possuem missões semelhantes e acabam se diferenciando apenas em relação aos investimentos que fazem na pesquisa ou na extensão.

A terceira questão abordada na entrevista remeteu para o entendimento dos gestores entrevistados em relação à **exploração dos recursos para gerar vantagens competitivas**. Em decorrência, foi investigado se a Instituição explora o potencial desses recursos para gerar vantagens competitivas sustentáveis.

A vantagem competitiva, de acordo com Barney e Hesterly (2007), é quando uma empresa é capaz de gerar maior valor econômico do que suas rivais, considerando como vantagens competitivas sustentáveis aquelas que duram muito tempo.

Evidenciou-se a preocupação dos gestores com as exigências dos órgãos reguladores educacionais, como o Ministério da Educação (MEC) e a

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), voltados aos padrões acadêmicos, onde as potências humanas da Instituição dedicam grande parte do tempo com os programas *Stricto sensu*, desenvolvendo pesquisas, publicações e participações em eventos nacionais e internacionais.

Essas ações visam manter o alto padrão acadêmico conquistado pela UNISC nos últimos 20 anos. No entanto, essa condição voltada mais para o conhecimento retira parte das forças (capital humano), sendo que essas poderiam alcançar um relacionamento maior com o meio empresarial e uma dedicação maior à área educacional e da saúde, que são temas altamente relevantes para as universidades comunitárias, conforme ilustra o depoimento abordado na sequência.

*Explora em parte, porque temos cerca de 100 doutores, quase todos com tempo integral atuando na pesquisa e no Stricto sensu nos mestrados e doutorados, que são programas altamente regulados pelo MEC/CAPES e pelos padrões da CAPES. Em geral, quase todos são de padrão acadêmico, ou seja, ou segue o melhor conceito ou segue acesso a editais, a bolsas, a equipamentos, a prédios, a convênios, a parcerias, aqueles programas, que alcançam conceitos maiores. [...] ou você está tratando de pesquisa aplicada, de questões focadas no meio produtivo ou você está produzindo conhecimento. Então, esse formato retira das instituições universitárias, do padrão público e do padrão comunitário, uma grande força. Entretanto, é esse o caminho. O caminho é manter elevado o padrão acadêmico em termos de produção científica, na lógica dos institutos de avaliação brasileiros e internacionais, mas, ampliar fortemente a ação em nichos estratégicos, em termos gerais, em educação, saúde e a questão da produção, por conta da geração de emprego, trabalho e renda. São três dimensões que teriam que ser aprofundadas por quase todas. Nós somos a terceira instituição do estado em termos de desempenho no nosso segmento. Portanto, nesses 20 anos conseguimos verdadeiros saltos em termos de ocupação, de espaços na comunidade, na região, no estado e nos nossos indicadores acadêmicos. (R).*

Corroborando com os entendimentos apresentados pelos entrevistados em relação aos recursos estratégicos, salienta-se a ferramenta desenvolvida por Barney e Hesterly, denominada VRIO, que significa Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização de recursos, sendo ferramentas que servem para avaliar o potencial competitivo de uma organização.

Com base no exposto, em relação ao valor, onde os recursos e capacidades de uma empresa são valiosos quando lhe permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas, ou seja, são as forças de uma organização, destacaram-se as afirmações da maioria dos entrevistados em relação aos recursos humanos, definindo-os como um forte potencial da Instituição, o qual é representado em fragmento extraído de uma das entrevistas. “O principal recurso estratégico da



*Universidade é a potência instalada em termos de capacidades humanas, que nem uma outra instituição ou organização da área de ensino ou de pesquisa tem na macro região central do estado” (R).*

O depoimento de um dos entrevistados, destacado a seguir, relata algo que é singular da Instituição, o crédito diferenciado dos cursos, que se constitui em um diferencial em relação às demais universidades comunitárias. Crédito esse utilizado pelos cursos para desenvolverem seus laboratórios, aquisição de equipamentos, salas, aquisição de obras específicas, entre outros. É um aporte financeiro que auxilia os cursos em suas especificidades.

*Eu diria que a UNISC tem uma coisa que é sui generis, que é singular dela, é o crédito diferenciado. Então aquele crédito diferenciado que advém das mensalidades, dão conta dos laboratórios, da especificidade das bibliografias, das salas especiais, dos equipamentos, de insumos para os laboratórios. É uma forma singular de administrar diferente, o que é diferente. Então eu acho que nós usamos para tirar vantagens competitivas. (R).*

Como ponto de reflexão, cabe citar Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), quando destacam que uma vantagem competitiva pode ser obtida mesmo que ela seja passível de imitação. Essa reflexão remete ao crédito diferenciado que, segundo o entrevistado, é algo singular da Universidade e que poderia ser imitado por outras Instituições, porém, não o fazem.

Só se obtém uma vantagem competitiva quando os concorrentes não conseguem imitar os benefícios da estratégia de uma empresa ou quando lhes faltam os recursos para tentar fazê-lo. Por um certo período, a empresa pode obter vantagem competitiva utilizando capacidades que são, por exemplo, valiosas e raras, porém imitáveis. Nesse caso, tempo que uma empresa pode esperar para manter a sua vantagem competitiva depende de quão rapidamente os concorrentes podem imitar com êxito um bem, serviço ou processo. Só se obtém vantagem competitiva quando todos os quatro critérios são atendidos. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 80).

A compreensão de um dos gestores em relação ao questionamento se refere a estrutura física da Universidade que, segundo depoimento, é muito bem explorada, incluindo a participação da comunidade em eventos. Também foi relatada a atuação de docentes da UNISC em programas sociais e educacionais. O depoimento a seguir ilustra esse entendimento.

*[...] acho que a Universidade explora, fundamentalmente, o físico e o individual. Acho que esses dois exploram melhor. Tem os programas que nós levamos professores para palestrar, tem o UNISC-Escola. O aspecto físico da instituição também é bem explorado em relação às atividades do VIVA UNISC, por exemplo, onde a comunidade conhece a estrutura. Nós somos uma das universidades que tem maior número de bolsas concedidas para alunos, seja da própria UNISC ou via órgão de fomento. (CH).*

Outro diferencial apresentado por um dos entrevistados se refere aos recursos humanos da Instituição, onde a maioria dos funcionários é alunos da Universidade e utilizam a estrutura da UNISC como uma espécie de laboratório prático, desenvolvendo habilidades e conhecimentos que os preparam para o mercado de trabalho.

*Bom, de novo os recursos humanos, na parte dos funcionários, a UNISC tem uma proposta que ela é imbatível enquanto o funcionário é estudante, aí ela tem uma situação em que praticamente não sofreria concorrência de outra instituição. Depois que o funcionário se forma, eventualmente ele não tem um plano de ascensão, aí ele sai para o mercado de trabalho, mas isso não é ruim porque na realidade um funcionário treinado aqui dentro da instituição vai para o mercado de trabalho, principalmente aqui na região, valorizando e melhorando o mercado. (CH).*

Segundo as doutrinas dos autores já mencionados, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a vantagem competitiva é obtida quando os concorrentes não conseguem imitar ou não possuem recursos para fazê-lo por um longo período de tempo. Com base nessas premissas e nas verbalizações dos gestores, pode-se constatar que a Instituição explora seus recursos parcialmente.

Como os órgãos regulamentadores avaliam fortemente as Instituições de Ensino pelo padrão acadêmico, as Instituições necessitam alcançar os melhores índices de desempenho para se sustentarem no mercado da educação e para manter elevado esse padrão. Essa condição acarreta em maior dedicação do corpo docente para a área do conhecimento, em detrimento a um aprofundamento maior nas questões comunitárias.

No entanto, conforme depoimentos, o caminho é manter o padrão acadêmico e ampliar fortemente as ações em nichos estratégicos, como saúde, educação e mercado de trabalho. Enfim, em questões que atingem a comunidade em geral.

Ainda, segundo afirmam 60% dos entrevistados, os recursos estratégicos que podem gerar vantagens competitivas para a UNISC são a titulação profissional e capacitação dos funcionários. Além disso, de acordo com 30% dos respondentes, o elevado padrão acadêmico, os programas de pós-graduação e os financiamentos

estudantis também compõem os recursos que colocam a Instituição em vantagem em relação aos seus concorrentes.

Na sequência das questões, buscou-se a compreensão dos entrevistados em relação à forma de **avaliar os recursos estratégicos** na Instituição. Beuren (2000) explicita que o gestor precisa entender perfeitamente a missão da área em que atua, dos recursos que se encontram sob sua responsabilidade e da relação entre as diversas áreas de uma organização e o ambiente externo, para que o processo de avaliação atinja os objetivos estabelecidos.

Observou-se o consenso entre a maioria dos entrevistados em relação à avaliação dos recursos, cujas mensurações ocorrem através de instrumentos externos da Instituição. Os instrumentos buscam avaliar os cursos, programas e a própria instituição. As avaliações são feitas de forma exaustiva pelos órgãos de ensino, conforme abordado por 80% dos entrevistados.

*Nós utilizamos os padrões oficiais, então temos avaliação de curso, todos os cursos têm avaliação de corpo docente, de estruturas, de laboratório, de biblioteca. Todos os programas também têm, sendo que todos os mestrados e doutorados têm elementos concretos e relatórios detalhados de avaliação de desempenho, isso do ponto de vista externo. Tem três instrumentos externos, que são os relatórios de avaliação de cursos, os relatórios de avaliação de programas e os relatórios de avaliação institucional. Mas, praticamente todos esses instrumentos privilegiam o desempenho acadêmico e não necessariamente a potência estratégica instalada para a solução de outras questões, porque somos uma universidade, não somos prefeitura, federação de empresa, sindicato ou uma instituição pública e, portanto, é muito importante também nos situarmos no que somos. (R).*

*Eu acho que temos no Brasil mais indicadores do que tivemos em qualquer outro momento anterior na nossa história, desde a esfera Federal-Ministério da Educação, temos uma série de indicadores que estão olhando para as universidades com uma "lupa" para cada um dos cursos. A CAPES na pós-graduação Stricto sensu, com o MEC para os cursos de graduação. Então, há toda uma estrutura avaliativa que diz se estamos respondendo adequadamente as demandas ou não. Mas, internamente também temos um programa de avaliação. (R).*

*[...] uma discussão é que a gente olhe, digamos assim, um pouco esses nossos instrumentos, eu diria isso. Eles são dessa ordem e desse momento em que a gente está vivendo, isso não sobrevive em uma estrutura maior, isso não sobrevive inclusive em um momento de maior amadurecimento da universidade, onde nos pautamos muito pelo contexto formal. Nossos atributos de resposta em última análise, são a comunidade a partir dos alunos que tem adesão a gente, porque eles vêm reconhecer a UNISC etc. (CH).*

Por meio da abordagem anterior, percebeu-se que os entrevistados, em sua maioria, conhecem as formas de avaliações existentes na Instituição, tanto externas

quanto internas, sejam através de órgãos reguladores da educação ou da própria Universidade. Essas avaliações são amplas e rigorosas e são utilizados padrões oficiais para a realização das mesmas.

No entanto, segundo os entrevistados, observou-se que falta uma avaliação criteriosa que aponte os resultados obtidos após a formação do aluno na Instituição, ou seja, como estão os profissionais aqui formados, quais suas colocações no mercado de trabalho, e ainda se a Universidade estaria atendendo às necessidades do mercado. Essas considerações são respaldadas pelos depoimentos seguintes.

*Mas, tem uma coisa que a gente ainda tem que avaliar melhor, que é justamente o resultado da nossa formação. [...] porque isto vai nos dar um pouco mais de retorno, digamos, o retorno do resultado do que aqui se produz. Penso que ainda temos que caminhar na avaliação mais sistemática dos egressos. Tenho sempre algumas perguntas: onde eles estão? Que cargos estão ocupando? Que transformações sociais estão fazendo? E eu acho que essa é uma questão que vai nos dar para o futuro uma medida mais clara, um retorno mais claro daquilo que a gente não consegue medir tanto. (R).*

*[...] o que eu sinto falta e o que seria um exercício de fazer gestão e pesquisa ao mesmo tempo é pensar sobre esses dados que a gente recebe. Talvez isso esteja ligado com a profundidade do próprio sentido de uma universidade comunitária. (R).*

*[...] fazer essa avaliação das competências e recursos estratégicos é difícil, porque eu sempre acho que uma coisa estratégica enquanto recurso é quando faz com que alguém decida pela minha empresa e não a do outro, e quem já está aqui não sei se teria opção para escolher também, assim como quem está lá talvez quisesse estar aqui, mas ele está lá porque não teve outra opção em outra instituição aqui no centro. Então, como saber o que é uma competência, um recurso estratégico, como avaliar? (CH).*

As abordagens mencionadas reforçam depoimentos já relatados em questões anteriores, quando ressaltam a importância de se obter uma avaliação por parte da comunidade, dos egressos, dos empresários. Seriam essas avaliações que poderiam respaldar as ações da Universidade nas diversas áreas, ou seja, no ensino, na pesquisa e na extensão.

A Instituição incorporou o processo de avaliação institucional de maneira sistemática desde o ano de 1986, sendo a terceira universidade do país e a primeira do Estado a protocolar o pedido de Avaliação Institucional Externa junto à CONAES e ao INEP, no ano de 2005, recebendo em maio de 2006 a Comissão de Avaliação, que verificou as condições da Universidade em dez (10) grandes dimensões, onde com êxito, obteve conceito máximo (nota 5) na Avaliação Institucional Externa/SINAES.

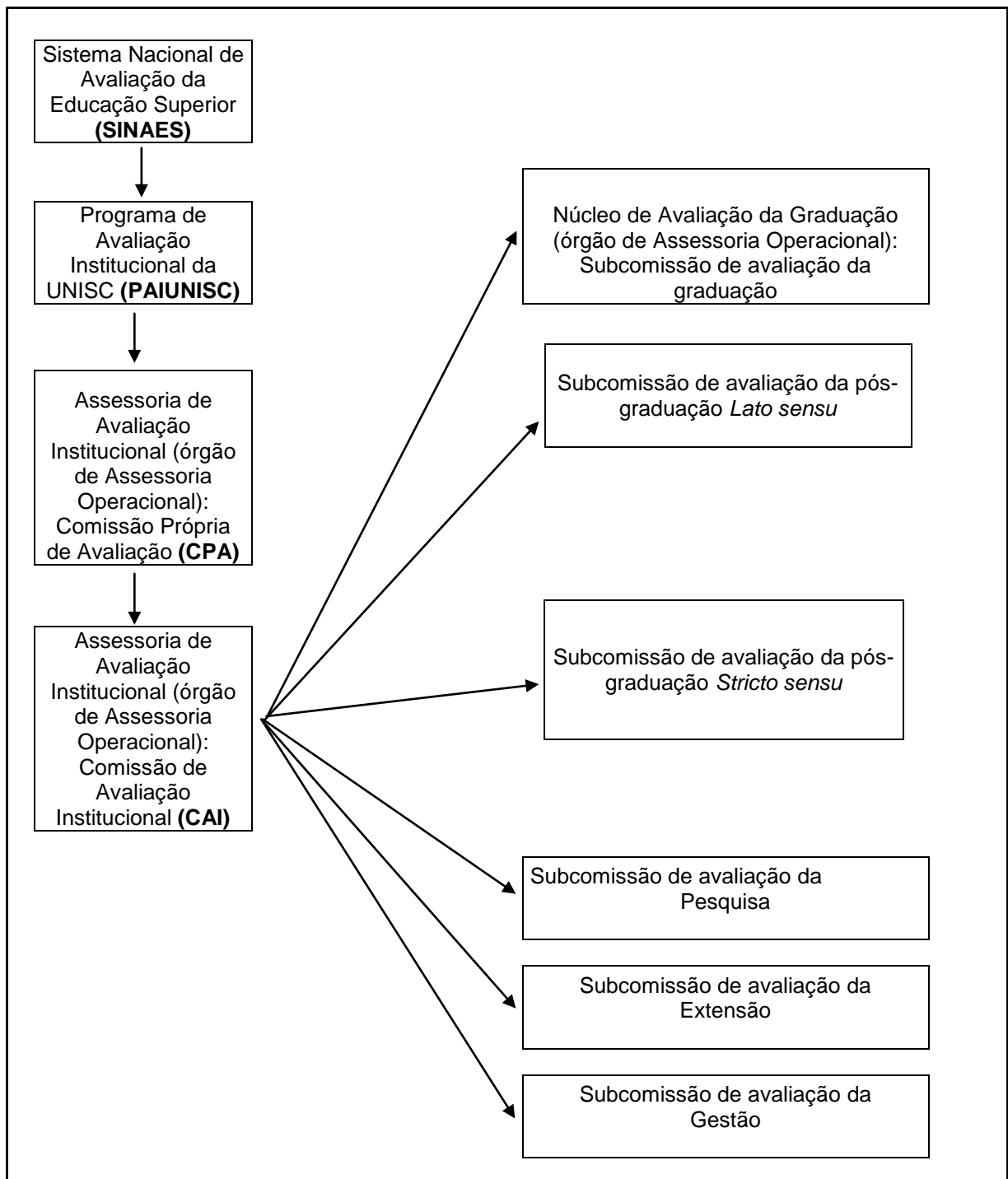
Novamente no ano de 2010, cumprindo as exigências legais requeridas pelo processo de credenciamento da Universidade, a UNISC voltou a receber uma Comissão de Avaliação Institucional Externa designada pelo INEP/MEC. Mais uma vez, a Instituição recebeu conceito máximo (nota 5), reforçando os compromissos assumidos em seu Projeto Político-Pedagógico Institucional e, em especial, com a avaliação como processo contínuo para a melhoria e aperfeiçoamento da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão. (2014, <http://www.unisc.br/portal/pt/a-unisc/avaliacao-institucional/estrutura.html>).

A autoavaliação é um dos processos que compõem o Programa de Avaliação Institucional da Universidade. Desenvolve-se a partir da análise de dez (10) dimensões institucionais: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional; Políticas institucionais de graduação, de pesquisa e pós-graduação, de extensão e de gestão; Responsabilidade social; Comunicação com a sociedade; Políticas de pessoal; Organização e gestão; Infraestrutura física, Biblioteca, recursos de informação e comunicação; Planejamento e avaliação; Políticas de atendimento a estudantes e egressos; e Sustentabilidade financeira.

A estrutura de avaliação Institucional, demonstrada na Figura 07, a seguir, tem por objetivo garantir a eficiência e a eficácia do processo, considerando as diretrizes e o planejamento previstos no PAIUNISC.

Essa estrutura é entendida como um modelo de processo e não como um modelo hierárquico, já que está diluída dentro da estrutura funcional da Universidade (2014, <http://www.unisc.br/portal/pt/a-unisc/avaliacao/estrutura.html>).

**Figura 07 - Estrutura de operacionalização do processo de avaliação institucional da Universidade**



Fonte: Disponível em: <<http://www.unisc.br/portal/pt/a-unisc/avaliacao-institucional/estrutura.html>>.

Ainda de acordo com informações disponíveis no *site* da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), auxiliar no planejamento e na tomada de decisão por parte da gestão universitária é o objetivo principal do processo de avaliação institucional. Através da investigação das potencialidades e das oportunidades de

melhorias, “[...] visando a excelência da qualidade formal e política no cumprimento do Projeto Pedagógico Institucional – PPI e do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UNISC” (2014, <http://www.unisc.br/portal/pt/a-unisc/avaliacao-institucional/marco-de-referencia.html>).

Reportando à estrutura formal de avaliação, percebeu-se a dimensão da mesma, fato que corrobora com os depoimentos dos entrevistados que ressaltaram a grande exigência por parte dos órgãos reguladores e também da Universidade nos processos avaliativos externos e internos.

A última questão do bloco sobre recursos estratégicos abordada na entrevista buscou descobrir se algum dos recursos estratégicos apontados pelos entrevistados poderia se transformar em uma **competência essencial para a Instituição**.

Entre os entrevistados, 50% entendem que o conjunto de profissionais em tempo integral pode ser transformado em uma competência da UNISC. Outro apontamento feito por 40% dos entrevistados foi que a pesquisa e os centros tecnológicos representam recursos que podem levar a UNISC a formar competências essenciais. As contribuições dos gestores da Instituição referente à questão abordada estão destacadas no trecho do depoimento na sequência do trabalho.

*Eu penso que a pesquisa, o investimento em pesquisa ele nasce junto com a universidade pelo próprio plano de carreira que a universidade criou na sua trajetória, mas com os programas de pós-graduação Stricto sensu que nós aprovamos nos últimos anos. Nós criamos uma massa crítica e uma capacidade de resposta aos editais, além de uma possibilidade de desenvolvimento de expertise em determinadas áreas da pesquisa que não são, digamos assim, universais às outras instituições. Nós estamos desenvolvendo a própria área de biotecnologia e óleoquímica, que são as áreas do nosso parque. Podemos olhar ao redor e pensar quem mais faz isso? Hoje essas duas áreas, biotecnologia nem tanto, mas óleoquímica, a Instituição tende a ser pioneira. Digamos que a gente não tenha hoje o fruto, mas estamos plantando, trabalhando para daqui a 5 anos, daqui a 10 anos, sermos referência nessas áreas, através do Parque Tecnológico, da pesquisa que é feita nos nossos programas, e me parece que a pesquisa é bastante recente na Instituição, digamos assim [...] (R).*

*A UNISC tem um potencial, por exemplo, de conhecimento, ou seja, todos os professores aqui têm um potencial bastante grande de conhecimento. Esses centros tecnológicos que estão sendo desenvolvidos aqui, eu acho que é um recurso bastante interessante até para geração de receita, e principalmente para o desenvolvimento da região. [...] principalmente pensando em termos agrícolas, os centros tecnológicos, eu acho que responde então essa questão de que é um recurso estratégico que pode se transformar em uma competência para a Universidade aqui e em toda a região e ser até destaque nacional em todos os campos. (CH).*

Nesse ponto de reflexão, faz-se necessário retomar o pensamento de Prahalad e Hamel (2005, p. 231) que corrobora com esse entendimento, ao afirmarem que uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia isolada.

A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades; tanto em nível pessoal, quanto de uma unidade organizacional.

Nessa perspectiva, é importante ressaltar que o avanço tecnológico desenvolvido com a participação dos docentes da Universidade, em parceria com a comunidade regional, tem o propósito de acelerar e modernizar as atividades produtivas da sociedade, assegurando a competitividade econômica através de constantes inovações tecnológicas.

Como ponto de reflexão em relação à análise referente ao bloco 2, denominado de “Recursos Estratégicos”, cabe citar Wernerfelt (1984), que define os recursos como algo que pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa, ou também como ativos, sejam tangíveis ou intangíveis, relacionados de modo semipermanente à empresa. Nas suas definições, o referido autor explica que tais recursos podem ser o nome da marca, conhecimento tecnológico desenvolvido na empresa, capital, equipamentos, utilização de pessoal qualificado, contratos de negócios etc.

[...] as empresas precisam encontrar aqueles recursos que possam sustentar uma barreira através da posição de recursos, de forma que nenhuma outra empresa possua atualmente barreira semelhante, e onde a empresa perceba uma boa possibilidade de estar entre as poucas bem-sucedidas em construí-la. As empresas devem avaliar recursos que combinem bem com aqueles que a empresa já possui e que eles tenham que enfrentar apenas uns poucos competidores também capazes de adquirir o recurso. (WERNERFELT, 1984, p. 175).

Concluídas as questões referentes ao bloco 2, as mesmas foram categorizadas através de um quadro síntese da seguinte forma: na primeira coluna foram descritas as categorias que estão relacionadas às cinco questões elaboradas para as entrevistas. Na segunda coluna aparecem as subcategorias, onde foram elencadas sinteticamente as respostas dos entrevistados com maior número de citações. Já na terceira coluna estão demonstrados os percentuais dos entrevistados que incorreram nessas respostas, conforme está ilustrado no Quadro 18, a seguir.



**Quadro 18 - Síntese do Bloco 2: recursos estratégicos**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Percentual de ocorrências de entrevistados</b>
<b>Recursos Estratégicos da UNISC</b>	- Conjunto de capacidades humanas/Capital Social (docentes e técnicos).	90%
	- Ensino/ Pesquisa/ Extensão.	30%
	- Infraestrutura física para as diferentes áreas de conhecimento.	50%
	- Estrutura financeira (sustentabilidade/ estabilidade).	30%
	- Proposta de educação (ensino).	10%
	- Democracia (gestão compartilhada).	20%
	- Relação com a comunidade.	30%
	- Marca UNISC.	20%
<b>Controle dos Recursos (existe pequeno número de concorrentes)</b>	- Sim	0%
	- Não	30%
	- Em parte	60%
	- Não sei	10%
<b>Recursos Estratégicos x Vantagem Competitiva</b>	- Titulação profissional e capacitação dos funcionários.	60%
	- Elevado padrão acadêmico (produção científica).	30%
	- Crédito diferenciado.	20%
	- Programas de Pós-Graduação.	30%
	- Financiamentos estudantis.	30%
	- Parque científico/tecnológico.	20%
<b>Formas de Avaliação dos Recursos Estratégicos</b>	- Avaliação externa (MEC/CAPES): cursos, corpo docente, técnicos administrativos, estrutura física, laboratórios, biblioteca, programas <i>Stricto sensu</i> e <i>Lato sensu</i> e institucional.	80%
	- Avaliação interna: docentes, coordenações, infraestrutura, publicações. Ênfase no desempenho acadêmico.	80%
	- Metas do PDI.	10%

<b>Recursos Estratégicos que podem transformar-se em Competências Essenciais</b>	- Conjunto de profissionais em tempo integral.	50%
	- Formação empreendedora.	10%
	- Pesquisa/Centros Tecnológicos.	40%
	- Capacidade de relacionamento.	10%

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 18 apresentou de forma categorizada as questões que foram abordadas junto aos entrevistados no bloco 2, denominado “recursos estratégicos”, buscando reunir em subcategorias as citações com maior número de ocorrências e o percentual de participação dos entrevistados nas respostas. Utilizou-se a análise de conteúdo em cada uma das respostas, buscando retratar os entendimentos dos gestores entrevistados através da categorização.

Segundo Bardin (1977, p. 117), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, “[...] por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos”. A autora coloca ainda, que as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, sendo este agrupamento em razão das características comuns destes elementos.

O critério de categorização se desenvolveu de forma semântica, onde os temas (no caso, as questões) formaram as categorias e foram investigados os elementos comuns (no caso, as respostas), compondo assim as subcategorias.

Finalizado o bloco 2, na sequência foram abordadas questões referentes às competências individuais dos gestores entrevistados, compondo dessa forma o terceiro bloco de entrevistas.

### **5.1.3 Bloco 3 - Competências individuais**

O terceiro bloco é denominado “competências individuais”, sendo composto por três questões, com o objetivo de investigar as competências individuais dos gestores entrevistados.

Ao tema competência vários conceitos são atribuídos, envolvendo capacidades individuais e organizacionais. De forma difusa, pode ser entendido como um conjunto de capacidades humanas, envolvendo conhecimentos,

habilidades e atitudes, ou, em outra visão, a competência pode ser qualificada como um armazenamento de recursos.

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. (ZARAFIAN, 2001, p. 66).

Diante do exposto, o presente trabalho apresenta na sequência o que os entrevistados pensam, entendem e sugerem sobre a questão relacionada às competências individuais.

A primeira questão do bloco 3 buscou investigar com os gestores entrevistados quais são as **competências demandadas** no seu dia a dia. Nesse sentido, observou-se uma conformidade entre os entrevistados das duas funções organizacionais, Reitorias e Chefias de Departamento, quando 100% dos respondentes ressaltaram que a habilidade relacional e de negociação é uma das competências demandadas para o cargo.

Em relação às competências dos gestores, cabe citar Boog (1991), quando argumenta que o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de habilidades técnicas, que representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional do gerente; habilidades humanas, que representam uma forma de lidar com as pessoas; e habilidades conceituais, que representam a necessidade do gerente ter uma visão do todo - visão sistêmica.

Esse entendimento é corroborado pelas seguintes afirmações dos entrevistados:

*[...] no dia a dia, os tipos de competências eu chamo de multiespecialização, em múltiplas áreas. E a dose de equilíbrio, bom senso, diálogo, capacidade de ouvir e escutar, capacidade de agir e de interagir, capacidade enorme de priorizar, [...]. (R).*

*A competência também de exercitar o conhecimento do todo da instituição. A atitude da paciência. Muita tolerância com os diferentes. Eu acho que a mediação é uma competência importante de um gestor. A tomada de decisão, a resolutividade, a capacidade reflexiva e o conhecimento institucional. Eu acho que isso é fundamental. (R).*

*[...] é a capacidade, de uma certa forma, de projetar determinadas decisões que se toma hoje, quais as consequências que essas decisões terão a longo e médio longo prazo. (R).*

*[...] acho que uma competência demandada de qualquer gestor é a habilidade ou competência de saber agir politicamente. Isso eu acho uma coisa importante. Depois, eu acho que a habilidade de relacionamento também é fundamental, muito mais do que em outra organização, com o perfil mais hierárquico. (CH).*

*[...] eu acho que tem uma relação da competência individual com a cultura da Universidade, que é o fato de termos um modelo de gestão que é muito democrático, participativo e político. Então, em muitas situações eu vejo que (não estou nem dizendo que tenho essa competência,) é demandado do gestor, habilidade política internamente. Se isso é bom ou é ruim, em que medida é bom ou ruim, isso já é outra discussão. Mas, eu vejo assim, que pela cultura da Universidade muitas vezes a competência política é mais importante ou se equipara com a competência técnica. (CH).*

No aspecto funcional das Reitorias e Chefias de Departamento, evidenciou-se como competência de grande importância para os gestores o relacionamento interno e externo, ou seja, a habilidade de mediação com o corpo docente, comunidade, esferas públicas, entre outros, como a seguinte verbalização ilustra:

*[...] é o conjunto que compõe a gestão superior, condição e lucidez para fazer o necessário equilíbrio de todos esses campos, no ensino, na pesquisa, na extensão, na gestão, na universidade, no hospital, na comunidade, entre os professores, os funcionários, os estudantes, os agentes públicos e comunitários. Então, é uma engrenagem que necessita de competências diferenciadas. (R).*

Outra competência destacada por 40% dos entrevistados foi a capacidade de tomar decisões rápidas, embora, pela forma de gestão da Instituição que é democrática e participativa, muitas vezes o caminho se torna mais longo. No entanto, as discussões foram consideradas necessárias, buscando sempre o consentimento da maioria, conforme pode ser percebido no fragmento do seguinte depoimento colhido: *“[...] decisão, decisão, resolução de problemas, que é uma habilidade, mas de tanto você desenvolver acaba por atingir uma competência, uma resolutividade e uma agilidade para dar respostas” (R).*

A agilidade no processo de gestão, abordada por 50% dos entrevistados, também surgiu como uma competência indispensável para os gestores, conforme mostra o trecho a seguir. Evidenciou-se, dessa forma, a capacidade de responder às solicitações das diversas áreas da Instituição, sempre priorizando as questões mais relevantes.

*Uma delas, que eu acho que é a que eu mais peço, é a agilidade. Acho que cada vez mais o nosso processo interno de gestão da universidade requer um grau de agilidade, em função de rapidez de decisão, de reunião de material etc. Que impõe de fato ao gestor uma condição quase exclusiva, no sentido das horas que ele tem para isso. (CH).*

Ainda em relação à agilidade, conforme visto no depoimento anterior, o entrevistado complementou afirmando o seguinte:

*[...] o programa de pós-graduação não quer saber se eu estou na gestão ou não, a CAPES não quer saber, o demandante de fora, as relações institucionais que eu tenho para fora também não querem saber. Então, esse modelo de gestão, lugar que tu está e a tua trajetória acadêmica têm um custo que é bem maior do que a exigência que se impõe. A universidade impõe essa exigência em termos de tempo que ela dá. (CH).*

Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 49) salientam que a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação, “[...] através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação”.

Pode-se perceber que, entre os entrevistados, a questão do relacionamento, da agilidade e da tomada de decisões são competências fundamentais para exercer o cargo de gestor. Também surgiram manifestações em 30% das entrevistas, argumentando que a multiespecialização é um fator importante para atingir um bom desempenho. Entendem que é necessário conhecer a Instituição nas suas diversas áreas, pois o conjunto de relações é bastante complexo, tanto na esfera de gestão de pessoas internamente (docentes, funcionários, terceiros) quanto nas relações com órgãos governamentais e com a comunidade.

É importante destacar ainda que 40% dos entrevistados entenderam que os conhecimentos específicos das áreas em que atuam são considerados basilares para o processo de gestão.

Após a identificação das competências individuais compreendidas pelos entrevistados, questionou-se a forma de desenvolvimento dessas competências, que serão apresentadas na sequência.

Na sequência, a segunda questão abordou o entendimento dos gestores entrevistados em relação à forma como a Instituição desenvolve as **competências gerenciais (carreira, educação e práticas-instrumentos)**.

Um enfoque que norteia os depoimentos está relacionado ao modelo de gestão da Universidade que é descentralizado, onde muitos dos gestores são

docentes que atuam também em sala de aula. Complementam que possuem a formação e a qualificação adequada para exercer as atividades da docência, porém, ao assumirem cargos de gestão enfrentam uma nova situação, para as quais muitos não se consideram preparados. Esses sentimentos foram verificados em alguns relatos dos entrevistados.

*Eu acho que a gente chega como professor e de repente se vê em uma coordenação e chefia de departamento e vai aprendendo no ato de fazer, mas não tem uma preparação para isso. Algumas pessoas têm mais potencial, lógico, outros não. Alguns já vão se profissionalizando [...] na gestão superior existem especializações que todo o ano algumas pessoas fazem, especializações de gestão universitária. Eu não tinha pensado sobre isso, mas pensa comigo, a pessoa é gestora, é pesquisadora, é assistencialista para uma empresa ou trabalha fora, tem família, tem vida, são questões que influenciam no trabalho e talvez isso tenha a ver com a questão de como está sendo a formação do aluno. Esses impasses que não tem tempo e energia para modificar, porque tu vais criando também um ambiente de conservação. (R).*

Barbosa e Cintra (2012) entendem que as pessoas colocam em prática as competências organizacionais adequando-as ao contexto. “Ou seja, validam ou modificam as competências organizacionais. São responsáveis pela contínua transformação da organização”.

Nessa linha de raciocínio, pode-se concluir que as pessoas, no caso os gestores, adaptam-se às situações em prol da Universidade, buscando colaborar com o desenvolvimento de seus cursos/departamentos e, para isso, quando oportuno, recorrem a especializações conforme as necessidades. Ainda dentro desse contexto, conforme ilustrado nos depoimentos seguintes, existe a necessidade de a Universidade desenvolver mecanismos de preparação para que os docentes, ao assumirem cargos de gestão, estejam mais bem preparados.

*Hoje as competências gerenciais de um coordenador não são mais aquelas do passado, que era cuidar dos currículos, era conversar com os alunos. Hoje ele tem a competência de iniciativa, ele tem que ter a competência acadêmica, ele tem que ter a competência de ser um gerente da sustentabilidade do seu curso [...] é importante que a instituição desenvolva a transição de um pra outro, já que são cargos rotativos. Que ofereça cursos para aquele que está entrando, digo assim: apresentar tudo do curso, ele é novo. São as legislações institucionais, como a legislação do Ministério da Educação que ele tem que saber, alcançar a ele instrumentos para que domine aquilo que ele tem que fazer como gestor. (R).*

*[...] o desafio gerencial é enorme [...] a maioria são professores que nunca gerenciaram nada quando iniciam essa trajetória. Então, ficam 2 anos, 4 anos, 6 anos como coordenador de curso. Quando ele completa o sexto ano está relativamente estabilizado, e aí ele sai. Então, é um desafio permanente, pois existe baixa adesão dos gestores-professores nas atividades de capacitação que não são obrigatórias na nossa instituição, elas são espontâneas [...] é algo a ser muito bem acompanhado, avaliado e diagnosticado ao longo da próxima década. (R).*

Cabe ressaltar o depoimento de um gestor que aponta a troca de experiências com outras universidades como forma de aprendizagem em nível de gestão, salientando que a interação com outras instituições faz com que *“[...] estejamos sempre avaliando como as outras instituições lidam com determinadas situações, quais as nossas alternativas qual a melhor opção dentre as que possuímos” (R).*

Complementando a questão das competências dos gestores, cabe citar Barbosa e Cintra (2012, p. 48-49) que apontam o entrelaçamento das competências individuais e as organizacionais.

*As competências individuais e da organização estão ambas entrelaçadas, visto que as competências da organização estão constituídas pela integração e coordenação das competências individuais. Essas competências individuais representam, por sua vez, a integração e coordenação do saber fazer, conhecimento e qualidades individuais. Em outras palavras, sem competências individuais não há competências organizacionais.*

Conforme explicitado anteriormente, o desenvolvimento das competências individuais é importante, pois elevam o nível organizacional, contribuindo com a busca de vantagens competitivas. Resgatando a Visão Baseada em Recursos (RBV), Barbosa e Cintra (2012) evidenciam que as organizações podem ter diretrizes estratégicas de desenvolvimento de competências organizacionais e individuais para a busca de vantagens competitivas sustentáveis.

*Uma vez que tecnologia, insumos e alguns serviços de suporte se tornam commodities, os diferenciais competitivos das organizações tendem a concentrar-se no capital humano, na cultura organizacional, enfim, nas pessoas e em suas relações, ou seja, nas competências organizacionais e individuais. (BARBOSA; CINTRA, 2012, p. 54-55).*

Segundo Lévy-Leboyer (1997), citado por Barbosa e Cintra (2012, p. 48), existem três formas de desenvolver as competências, sendo que uma delas ocorre pelo exercício profissional.

Existem três formas de desenvolver competências: pela formação prévia, antes da vida ativa; durante a vida ativa e mediante a vida ativa, ou seja, pelo exercício profissional. Reconhecer que as competências possuem relação direta com a vida profissional em seu desenvolvimento destaca seu caráter dinâmico, além do fato de poder ser adquirida a qualquer momento. É então fator de flexibilidade e adaptação à evolução das tarefas e dos empregos. Sendo assim, a noção de competências é indissociável daquela de desenvolvimento. O conjunto de atitudes reunido com as personalidades dos indivíduos em experiências específicas gera competências específicas, que por sua vez devem levar a exercer uma atividade de um posto de trabalho (espaço ocupacional), que por sua vez possui uma missão, objetivo, resultado esperado.

Hamel e Prahalad (1997) consideram que são necessárias algumas atividades fundamentais para a administração das competências essenciais, entre elas desenvolver as competências essenciais. As competências que serão desenvolvidas requerem um consenso e estabilidade das equipes gerenciais, pois a rotatividade de pessoal entre os líderes do projeto, devido às interrupções, pode comprometer os objetivos desejados dentro do processo de aprendizado, que é lento, requer persistência e se desenvolve de maneira cumulativa.

Prahalad (1999) sugere ainda que o desenvolvimento de uma nova competência deva incluir o papel das pessoas, das equipes e de toda a organização. Além do mais, sugere de que a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação sejam transformadas em *expertise* da equipe e em capacidade de toda a organização.

Estabelecendo uma comparação com a atuação de docentes em cargos de gestão, baseado no exposto, as competências individuais podem ser desenvolvidas em várias fases da vida e aplicadas de forma flexível a novos contextos profissionais. No entanto, a rotatividade de pessoas no cargo pode comprometer os objetivos e os resultados esperados.

Essas considerações reportam a um dos relatos, que diz respeito à rotatividade dos gestores. Conforme declarado, a estabilização na função ocorre com as experiências vividas ao longo dos anos, mas quando alcançam o nível de conhecimento necessário deixam o cargo, sendo substituídos por outro docente. Essas substituições ocorrem devido ao modelo institucional que determina os períodos de gestão.

Salienta-se também que 50% dos entrevistados apontam os programas de capacitação da Universidade como uma forma de desenvolvimento de competências



gerenciais. De outra parte, 30% dos gestores relatam que a aprendizagem diária se constitui em fonte de conhecimento e em acúmulo de experiências para a função.

Vale lembrar que a participação nas atividades de capacitação oferecidas pela Universidade não é obrigatória. Em decorrência, conforme depoimento de um dos entrevistados, a adesão de alguns gestores e docentes é baixa. No geral, as atividades de capacitação e desenvolvimento de potencial e gestão são frequentadas pelos técnicos administrativos, coordenadores de setor, assessores e analistas.

Em continuidade ao bloco 3, a última questão relatou as características ou os elementos que, segundo os entrevistados, dificultam ou limitam suas atividades gerenciais.

A terceira e última questão do bloco 3 buscou conhecer dos entrevistados quais são as características ou os elementos da Universidade que podem dificultar ou limitar a **ação gerencial** da Instituição.

Em relação às dificuldades ou limitações das ações dos gestores, cabe lembrar a colocação anterior referente à rotatividade dos gestores. Essa constatação aparece no depoimento de um entrevistado, que afirmou que a principal fragilidade é de competência humana, não por falta de competência, mas porque o foco é outro. Segundo o relato, o foco não está na gestão do departamento, programa ou curso, “[...] *o foco não está ali, está nas habilidades acadêmicas e é temporário, 2 anos, 4 anos, 6 anos. Há um rodízio contínuo e permanente, e quem está lá, poucos, 10% se capacita para aquela ação*” (R).

Evidenciou-se também a preocupação por parte de 60% dos entrevistados quanto à dinâmica nos processos de decisão. A Instituição possui um modelo democrático participativo e sua estrutura administrativa é composta pelos seguintes conselhos: **Conselho Universitário (CONSUN)**, **Conselho de Graduação (CONGRAD)** e **Conselho de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias (CONPPEX)**, pelos quais transitam os assuntos institucionais. No entanto, segundo alguns depoimentos, esses processos muitas vezes geram lentidão na tomada de decisões.

*Nós temos um modelo de gestão democrática e participativa que passa por vários conselhos e várias decisões e que talvez nos leve a decisões mais corretas. Então, por isso, não quer dizer que seja um problema. Não é problema. Mas, com isso você precisa mais tempo de dedicação e você limita a quantidade de itens que poderiam ser resolvidos ou encaminhados. (R).*

*Ao mesmo tempo que esta estrutura democrática e horizontalizada é uma fortaleza, ela também pode gerar lentidão nos processos. Então, dos grandes desafios que nós temos um deles é ganharmos agilidade. Então, é importante que a gente não tenha uma visão romântica em relação a esses processos, porque eles também podem trazer, se não forem bem administrados, uma morosidade nos processos. Então, eu acho que um desafio grande que nós temos é o da capacidade de respostas. (R).*

*A nossa extrema descentralização significa o risco de lentidão nas tomadas de decisões e mesmo a impossibilidade dos gestores tomarem certas atitudes e definirem certas ações sem ter que consultar uma gama ampla de outros gestores da estrutura básica. É uma característica da Universidade, nós conseguimos crescer com essa característica, mas temos que reconhecer também que é uma limitação na ação gerencial. (R).*

Os depoimentos elencados anteriormente ressaltam o modelo de gestão da Universidade que é democrático e participativo. Modelo esse que prioriza o consenso ou as decisões tomadas pela maioria dos gestores. No entanto, sugerem que o modelo poderia ganhar mais agilidade, passando a responsabilidade de certas decisões diretamente para os gestores. Em muitas situações, as respostas para determinadas demandas precisam ser quase que imediatas, mas nesses casos, pelo modelo de gestão, corre-se o risco de não conseguir atender a essas demandas. Como exemplo para essa situação, um dos entrevistados cita a *busca por recursos via editais*. No entanto, segundo o relato, os editais não ficam disponíveis durante meses, pois têm um tempo determinado para respostas de forma qualificada dentro daquele período. *“Assim também ocorre em relação às empresas que trabalham em um ritmo de mercado e não acadêmico, então a universidade precisa interagir com as empresas no ritmo que elas demandam as suas respostas”*.

Em outro contexto, foi manifestada por 40% dos entrevistados a compreensão de que, na Instituição, a burocratização e a falta de autonomia em certos segmentos limitam a ação e a tomada de decisão em nível gerencial, tornando certos processos morosos.

*Nós temos diferenças que são impossíveis de serem gerenciadas. São 50 cursos, 17 departamentos e um único critério. Então, isso eu acho que prejudica bastante essa situação, principalmente de gerenciamento de pessoal. [...] eu tenho muito problema aqui de manter professores bons por falta de opção de regime de trabalho, e eu como chefe de departamento deveria ter na manga uma reserva se precisasse usar, eu poderia usar essa moeda e isso não acontece. (CH).*

O depoimento apresentado corrobora com a questão da agilidade nos processos, ou seja, com maior autonomia por parte dos gestores. Uma das contribuições de um dos integrantes da Chefia de Departamento foi em relação a elementos facilitadores da ação gerencial, abordando a questão relacional da equipe das reitorias da Instituição.

*Acho que as coisas estão meio conectadas, como a capacidade de muitas pessoas se relacionarem bem com a comunidade. Vamos pegar um caso bem específico, nosso grupo que está na reitoria, eu acho que essa competência que eles têm de se relacionar com a comunidade facilita para todos os gestores, [...] se eu pegar a imagem da instituição como recurso estratégico, acho que isso facilita bastante a ação gerencial. (CH).*

No depoimento ilustrado, o entrevistado ressalta a importância do bom relacionamento com a comunidade que foi construído pelas reitorias. Essa condição facilita o contato dos demais gestores com os membros da sociedade, pois esse estoque de boas relações e a imagem da Instituição são elementos facilitadores na ação gerencial.

Outra questão abordada por 20% dos entrevistados remete ao tempo disponível para a efetiva gestão. O cargo exige dedicação e o cumprimento de muitas tarefas diárias, que acabam consumindo o tempo normal de trabalho, não sobrando momentos para reflexão. O exercício da reflexão, segundo os respondentes, se faz necessário para manter o equilíbrio profissional.

*Falta de tempo nesse momento. O cargo de gestão requer e a disponibilidade do gestor à instituição é fundamental. Então, tu já deve ter ouvido, a gente fica muito tempo na UNISC, tenho hora pra entrar, mas não tenho hora pra sair. [...] precisávamos de um pouco mais de tempo de reflexão para que o cotidiano não nos consuma nas tarefas. (R).*

Outra contribuição de um membro da Reitoria foi com relação à insuficiência de recursos para as atividades-meios, que acabam dificultando a ação gerencial. Segundo o entrevistado, existem altos investimentos exigidos por forças regulatórias nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e que são priorizados em função da

manutenção do elevado padrão acadêmico que se constitui em um dos principais objetivos da Instituição.

*Nós temos uma destinação de recursos insuficiente para as atividades-meio. Isso dificulta a ação gerencial em áreas como obras, serviços, TI, porque há uma força regulatória que traz exigências para o ensino, para a pesquisa, para extensão, para o Stricto sensu [...] Sendo regulado, ganha força e ganha priorização. As atividades-meio são pouco reguladas. Elas são mais reguladas pelo ambiente interno. (R).*

Refletindo sobre os entendimentos abordados anteriormente, vale destacar que os gestores compactuam que, por vezes, o processo de decisão se torna moroso em virtude do modelo da Instituição que é democrático e participativo. No entanto, faz-se necessário ressaltar que concordam com esse modelo, pois, através dele, a Universidade cresceu de forma positiva. Sendo assim, sugerem a busca de mecanismos de melhorias para que, em algumas situações, as respostas sejam mais rápidas.

Finalizado o bloco 3 sobre as competências individuais, categorizaram-se as questões que estão ilustradas no Quadro 19 da seguinte forma: na primeira coluna encontram-se as categorias que estão representadas pelas três questões elaboradas para as entrevistas; na segunda coluna encontram-se as subcategorias, onde foram elencadas sinteticamente as respostas dos entrevistados com maior número de respostas; e na terceira coluna demonstram-se os percentuais dos entrevistados que incorreram nessas respostas.

**Quadro 19 - Síntese do Bloco 3: competências individuais**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Percentual de ocorrências de entrevistados</b>
<b>Competências demandadas</b>	- Multiespecialização	30%
	- Decisão	40%
	- Agilidade	50%
	- Habilidade relacional e de negociação	100%
	- Conhecimentos específicos	40%
	- Representação/mediação	10%
<b>Desenvolvimento das competências gerenciais</b>	- Programa de capacitação	50%
	- Aprendizagem diária	30%
	- Plano de carreira	20%
	- Formação continuada	20%
	- Interação com outras Instituições	10%
<b>Características/elementos institucionais, que dificultam ou limitam a ação gerencial</b>	- Modelo institucional (agilidade para tomada de decisões)	60%
	- Pouca autonomia dos gestores	40%
	- Múltiplas atividades (falta de tempo)	20%
	- Rotatividade/competência humana	20%
	- Recursos insuficientes (para atividade-meio)	10%

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro síntese apresentou de forma categorizada as questões que foram abordadas aos entrevistados no bloco 3, denominado “competências individuais”, buscando reunir em subcategorias as citações com maior número de ocorrências e o percentual de participação dos entrevistados nas referidas citações. Da mesma forma que no bloco anterior, utilizou-se a análise de conteúdo em cada uma das respostas, buscando retratar os entendimentos dos gestores entrevistados através da categorização.

Na sequência, foram abordadas questões referentes às competências essenciais da Instituição, compondo, dessa forma, o quarto e último bloco de entrevistas.

#### 5.1.4 Bloco 4 - Competências essenciais

O quarto e último bloco de entrevistas denominado “competências essenciais” é composto por sete questões, com o objetivo de investigar as competências essenciais da Universidade segundo o entendimento dos gestores entrevistados.

Competências essenciais são características estratégicas, através das quais a organização adquire vantagem competitiva e agrega valor ao cliente. São os quesitos que o cliente e o mercado veem como diferenciais em uma empresa e, por sua vez, difíceis de serem imitados.

Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 36), o conceito de competência tem sido utilizado nas empresas sob uma perspectiva estratégica ou associada à gestão de pessoas.

A crescente utilização da noção de competência no ambiente empresarial tem renovado o interesse sobre este conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil.

Como lembram Prahalad e Hamel (2005), para administrar ativamente as competências essenciais de uma organização, os gerentes precisam compartilhar de uma visão de quais são essas competências.

Os autores colocam ainda que existem duas das várias armadilhas que surgem no decorrer da identificação das competências essenciais nas quais as organizações geralmente caem. A primeira é referente à delegação da tarefa à comunidade técnica, que compromete o desenvolvimento de novos negócios, pois sendo as competências essenciais a alma da empresa, devem ser parte integrante do processo administrativo como um todo. A segunda armadilha diz respeito à incorreta definição de ativos e de infraestrutura como competências essenciais.

Um grande grupo de pessoas deve ser capaz de descrever a competência em termos razoavelmente semelhantes e compartilhar de uma compreensão das habilidades incorporadas à competência. A compreensão da ligação entre competência e benefício é crítica para a identificação de competências realmente específicas da organização. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 258).

Após as considerações sobre o tema competências essenciais, seguem os depoimentos dos gestores, elencados na ordem das questões que foram elaboradas para as entrevistas.

A primeira questão do bloco 4 investigou o entendimento dos gestores entrevistados em relação as **competências essenciais** da Instituição.

Entre 50% dos entrevistados, conforme ilustra o depoimento na sequência, destacou-se como uma das competências essenciais o modelo de gestão democrático e participativo.

*O modelo de gestão é único. [...] ele traz vantagens e desvantagens, oportunidades e ameaças, ele é paradoxal, mas ele é único. Não tem igual, e acho que não tem ninguém querendo imitar. Isso é um grande diferencial da universidade. [...] não existe nenhuma instituição tão transparente, tão participativa e tão descentralizada quanto a nossa. Não tem. Mas não quer dizer que isso nos dê melhores resultados sempre. (R).*

Em sintonia com o enfoque anterior, Dutra, Fleury e Ruas (2008) entendem que as competências organizacionais são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa e resultam da combinação de recursos, capacidades, tecnologias e sistemas. Dessa forma, pode-se perceber a importância da gestão democrática e participativa, onde o conjunto de capacidades humanas pondera sobre as decisões estratégicas da Universidade.

O fato de ser uma Universidade jovem e de ter alcançado notável desempenho acadêmico em pouco tempo de implantação, levou 50% dos entrevistados a entenderem que esse desempenho é mais uma das competências essenciais da Instituição. O depoimento a seguir ilustra esse entendimento.

*O nosso desempenho acadêmico. Dentro do segmento comunitário gaúcho, para nossa surpresa, entre todas aí, 15 instituições que são universidades, nós somos a número 3 do Estado entre as universidades. O fato da universidade mais jovem do segmento conseguir em tão pouco tempo, insisto nisso, o tempo é uma questão relativa. Para uma urgência, emergência, 10 minutos é muito tempo, mas para a implantação de uma universidade 20 anos é insuficiente. E nós estamos em implantação. (R).*

A contribuição de um entrevistado, citada a seguir, faz uma reflexão sobre a formação humana, entendendo que é um potencial da Universidade e que poderia ser mais explorado, transformando-se em uma competência essencial da Instituição.

*A formação humana como potencial, mas que ainda precisa desenvolver mais, a formação técnica e a global. A técnica ou instrumental nesse sentido, e a humana que faz as pessoas se modificarem. [...] a UNISC já está bem focada na técnica. O que eu acho que está pesando bastante é trabalhar a formação humana, por exemplo, a questão política, dos direitos humanos, as questões ambientais, da cultura geral, formação geral. Eu acho que isso a gente precisaria acelerar mais em termos de investimento. (R).*

O compromisso com o desenvolvimento da comunidade, amparado pela característica comunitária da instituição, também é destacado entre os gestores como uma forte competência da Universidade, conforme ilustram os depoimentos seguintes. A habilidade de relacionamento com os diversos entes da comunidade, a credibilidade que mantém junto a órgãos municipais, estaduais e nacionais, onde alcançou o respeito pela seriedade e pela qualidade dos seus serviços. Essas competências foram observadas por 50% dos gestores.

*A competência de desenvolver o valor da democracia nos faz diferentes, muito diferentes das outras. Democracia e participação, o compromisso com a comunidade. Naquele objetivo fim de ser uma Universidade comunitária, o compromisso com a comunidade, com o seu desenvolvimento, se transforma em uma competência que faz uma instituição ser protagonista dessa comunidade. A comunidade é um laboratório vivo. (R).*

*Parece-me que uma das riquezas da universidade hoje é sua qualidade percebida. A universidade tanto em nível estadual, regional, municipal e nacional ela é percebida como uma instituição séria, de qualidade, respeitada e onde as pessoas gostariam de estar. Então, essa é uma competência que me parece que não é algo que rapidamente se conquista, essa percepção foi conquistada ao longo de muitos anos, fruto de muito trabalho e de uma ação orquestrada entre vários agentes (R).*

*[...] é essa habilidade que a Universidade tem de se relacionar com a comunidade, de dialogar em muitos fóruns, o número de pessoas aqui dentro que participa de alguma maneira de algum órgão, alguma entidade, algum fórum lá fora é muito grande. Acho que para nós internamente pode ser algo importante pelo caráter da Universidade de não ser uma Instituição com fins lucrativos e tal. Mas, o quanto isso diferencia a UNISC da concorrência eu já não sei. (CH).*

Cabe destacar a contribuição de um dos entrevistados em relação a uma das competências essenciais apontadas, que é o relacionamento com a comunidade, chamando a atenção para o fato de que os gestores deveriam ter um envolvimento maior com a manutenção ou com desenvolvimento dessa competência, pois se investe muito tempo para gerir questões internas.



*Se eu afirmo que uma competência essencial da UNISC é o relacionamento com a comunidade. Agora, pensando nas competências como gestor e o que o meu trabalho demanda, eu acho que estou investindo tempo demais em relações políticas internas. Então, eu acho que aí tem um descompasso. [...] Difícil, é uma equação difícil de resolver, mas se a Universidade de fato entender que o relacionamento com a comunidade é uma competência essencial, que ela tem que trabalhar e que é o que pode mantê-la como diferencial em relação à concorrência, o gestor também deveria poder investir mais tempo desenvolvendo essa competência da Universidade. (CH).*

Hamel e Prahalad (1995) argumentam que talvez seja difícil definir uma linha divisória entre uma habilidade específica e uma competência organizacional para a qual esta habilidade contribui. Em termos práticos, se durante o processo de definição das competências específicas de uma empresa uma equipe de gerentes identifica cinquenta ou mais “competências”, provavelmente está descrevendo habilidades e tecnologias e não as competências organizacionais. Por outro lado, se listar apenas uma ou duas competências, provavelmente está usando um nível de agregação demasiadamente amplo para gerar entendimentos significativos. Normalmente, o nível de agregação mais útil resulta entre cinco a quinze competências organizacionais.

Nessa perspectiva, cabe ressaltar que os entrevistados apontaram como competências essenciais da Universidade o modelo de gestão, o desempenho acadêmico e a habilidade de relacionamento com a comunidade. Essas competências possuem o maior percentual de apontamentos, seguidas de formação técnica, compromisso com o desenvolvimento da comunidade e de se manter como universidade comunitária.

Na sequência, os entrevistados foram questionados sobre as **competências essenciais** citadas anteriormente e quais delas **diferenciam a Instituição da concorrência**. Além do mais, buscou-se saber se essas competências seriam passíveis de imitação.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), as competências essenciais estão enraizadas, sobretudo, em *know-how* coletivo, o qual é tácito e desenvolvido no aprender-fazendo, em processos e contextos da organização, sendo, portanto, difíceis de imitar por parte dos competidores.

A respeito do *know-how* coletivo, Fleury & Oliveira Jr. (2001, p.18) acrescentam que as competências essenciais podem ser advindas da excelência em qualquer área da organização, sendo resultado do aprendizado coletivo por serem

“[...] conjuntos de conhecimentos tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa”.

Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 48).

Em relação ao desempenho acadêmico, 20% dos entrevistados ressaltaram que se constitui em um diferencial frente aos concorrentes.

*E o diferencial acadêmico ter alcançado em 20 anos é um feito, pois ninguém conseguiu no estado do RS. Proporcionalmente, o nosso projeto foi o que mais evoluiu em tamanho e em resultado medido pelos parâmetros acadêmicos brasileiros. Agora, para transformar isso em diferencial percebido, acho que precisa mais 7 a 10 anos. (R).*

Em relação ao modelo de gestão, 50% dos entrevistados destacaram como diferencial a divisão de responsabilidades com os gestores das mais diversas áreas da UNISC, a estrutura diferenciada dos cursos e o contingente de docentes com regime de horas.

Cabe salientar a opinião de um entrevistado ao colocar que as competências elencadas são passíveis de imitação. No entanto, acredita que as demais universidades não o fazem devido à diferença no processo organizacional e pelo tamanho da Instituição. Segundo o depoimento, quanto maior for a universidade, mais centralizada é a forma de gestão.

*A diferenciação de concorrentes, bom, eu acho que é a nossa diferença competitivamente única. Eu acho que é a nossa forma de ter tantos gestores e a forma democrática de dividir as responsabilidades dos cursos, dos departamentos, dos programas. É muito participativo. Acho que isso a gente não encontra na maioria das instituições de ensino. Nós temos exemplos de muitas universidades que chegam aqui pra conhecer nosso modelo. Então isso mostra que nós temos diferenciação. (R).*

*[...] o formato que a gente pensa os cursos, ele é único [...] por exemplo, o crédito diferenciado dos cursos, várias instituições têm os valores iguais de mensalidade, mas tem estruturas diferenciadas. Nós temos uma estrutura única para cada curso, e que é aquele aluno que paga. Isso não tem outra instituição no estado, que eu conheça. Isso é uma coisa única. (R).*

*Nós temos um bom contingente de professores com regime de 20, 30, 40 horas, isto com plano de carreira, algo que nos diferencia das demais instituições. A gente tem uma confiança na liberdade do professor. O professor tem autonomia aqui dentro dessa Universidade [...] Então, eu acho que o que nos diferencia é uma capacidade de gerir todos esses recursos, de dividir essa gestão, compartilhar essa gestão, com coordenadores, com chefes. A nossa gestão colegiada para muitas instituições isso não é comum, para muitas a competência está na mão do reitor. É aqui o Reitor junto com a Reitoria e os conselhos é que fazem a gestão dessa Universidade. (R).*

*Essas competências são passíveis de imitação? Sim, elas são, agora de alguma maneira se eu perguntar porque não nos imitam? É justamente pela diferença do processo organizacional e do crescimento institucional, quer dizer, uma instituição com 40.000 alunos mudar o formato digamos de gestão centralizada para um processo administrativo mais descentralizado. (CH).*

O relacionamento com a comunidade, assegurado pela credibilidade e pela confiança estabelecidas no decorrer dos anos, foi citado por 20% dos entrevistados como um diferencial da Instituição em relação aos concorrentes.

*É na verdade a legitimidade social. Ela é construída ao longo do tempo. Você não adquire legitimidade por alguma ação isolada ou mesmo por um conjunto de ações bem estruturadas. Você precisa de tempo, ou seja, da criação de confiança ao longo do tempo, tornando uma instituição, por exemplo, conhecida e marcada por uma postura continuada. Portanto, credibilidade e confiança envolve o fator tempo. Eu penso que esse diferencial que o tempo dá não é fácil de ser enfrentado por uma instituição concorrente. Ele não é uma marca atingida por uma ação bem feita, ele é fruto de longos anos de permanência e de sintonia com a região. Acho que isso é o difícil de ser imitado. É essa implicação, é esse enraizamento regional. (R).*

O forte comprometimento para com a Universidade desde a sua criação foi lembrado por 20% dos gestores, considerando-o como um diferencial frente às concorrentes.

*Eu acho que o diferencial da Instituição, que talvez com tempo possa se perder também, é que no status que ela está agora, foi construída por várias mãos, e o grupo de pessoas que trabalha aqui dentro hoje, eles são amarrados com a Instituição. São muitas pessoas aqui que, se vier outra instituição, uma vizinha, oferecer um salário maior para trabalhar lá, eles não sairão, porque são enraizados demais aqui. (CH).*

*[...] tem o comprometimento com qualidade de ensino, de pesquisa, de extensão. Eu acho que essa é uma característica que foi moldada nesses anos todos aqui dentro e continua. Muitos dizem, e isso a gente sabe de professor que sai da UNISC: na UNISC era muito bom de trabalhar, era melhor até do que eu estou hoje em dia. Então, nesse caso aqui a imitação é difícil por causa do modelo, e é um modelo não muito fácil de gerenciar. (CH).*

Destacados os elementos citados como competências essenciais que diferenciam a Instituição da concorrência, surgiu ainda como diferencial a questão do comprometimento dos gestores, onde se percebeu que existe um forte vínculo emocional com a Universidade, principalmente advinda daqueles que participaram da construção desde a época em que era faculdade até a conquista do reconhecimento como Universidade.

Em continuidade ao bloco sobre competências essenciais, foram questionadas quais são as **competências essenciais** que, no entendimento dos gestores, tornam a **Instituição competitiva**.

Hamel e Prahalad (1995) utilizam o termo competências essenciais para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as empresas a obterem vantagem competitiva frente às suas concorrentes. Ao longo dos anos, as organizações podem adquirir habilidades e conhecimentos que se transformam em recursos estratégicos ou competências essenciais.

Uma das contribuições, que pode ser conferida no depoimento seguinte e que foi apontada por 20% dos entrevistados, foi com relação à qualidade, o preço e o financiamento que formam um trinômio importante para que a Universidade continue a ser competitiva.

*É a qualidade (medida e percebida), a qualidade medida ela é muito alta, a qualidade percebida é uma situação mais complexa, porque nós estamos em implantação, mas ela é boa. Preço (justo e adequado). [...] e financiamento. Então junta uma boa percepção de qualidade com um preço que não é baixo, que nós não competimos por preço, mas ele se estabilizou, e o financiamento que sempre tivemos, [...] bolsas e financiamentos e que cresceu muito nos últimos anos. Então, esse trinômio, [...] na minha síntese, é o que torna a instituição competitiva para 2013, para 2017, para 2020, para 2023. Essa é uma situação a ser pensada com um olhar de sustentação estratégico. (R).*

Embora a educação superior produzida pela Instituição seja, conforme depoimentos, um diferencial competitivo, assim com sua infraestrutura, foram feitos apontamentos por parte de 60% dos entrevistados de que o ensino, a pesquisa e a extensão juntos, afeririam uma enorme vantagem competitiva para a Universidade, conforme relatos a seguir:

*A educação superior que aqui se produz é um diferencial. A estrutura física, a biblioteca, os laboratórios, a qualificação, a titulação dos nossos professores fazem a diferença. O diferencial é o ambiente. Essa comunidade de aprendizes que nós temos aqui. É na extensão, no ensino, na pesquisa. Então, é essa a relação entre as dimensões formativas que faz a UNISC diferente do entorno. Nós temos 8 mestrados e 2 doutorados, para um instituição comunitária do nosso porte é muito e em 20 anos. Isso é muito rápido. Quer dizer, manter isso, qualificarmos, tornar competitivo também nos resultados de pesquisa, eu acho que é um caminho que a gente precisa olhar para o futuro. Acho que a gente pode ser mais. (R).*

*[...] mas a competitividade da Instituição ela vai se dar justamente pela qualificação da pesquisa, do ensino, da extensão, dos serviços que ela presta a comunidade. Então ela precisa fazer essas ações de forma melhor do que as outras. Então me parece que neste sentido é que nós precisamos ser competitivos, ou seja, a pesquisa que se desenvolve aqui ela precisa ser intrinsecamente qualificada, ela não pode ser boa só para o consumo interno, ela precisa se sustentar na concorrência, em editais, na publicação de artigos científicos e na publicação de livros que tenha inserção nas áreas de conhecimento. (R).*

*Todo mundo que faz pesquisa deveria fazer essa reflexão. Mas, acho que tem tudo pra ser uma competência essencial. Esse alto investimento, essa alta dedicação de pessoas para pesquisa. Então, aí talvez pudesse ser uma categoria, tipo assim, competência latente, uma coisa que ela tem um grande potencial, mas não está ainda sendo 100% explorado. [...] a diversidade de conhecimentos que tem aqui, isso é uma competência, ela fica clara quando tu olhas para os cursos de graduação e de Lato sensu. Mas eu acho que também não está bem explorado. Tem muita gente aqui dentro com capacidades e conhecimentos fantásticos. E fazer isso chegar para a sociedade de outra maneira, poderia ser consultorias, poderia ser assessorias, palestras. Poderia ser de várias formas, que aí teria um impacto grande também para gerar um diferencial competitivo. Existem ações sendo feitas internamente. Citar uma, por exemplo, o UNISC-escola, de levar professores a ajudar na formação das escolas municipais e estaduais. (CH).*

O depoimento a seguir retrata a concepção de 20% dos entrevistados, no sentido de que a Instituição poderia ter modelos financeiros diferenciados em relação às demandas comunitárias. Segundo os entrevistados, o modelo atual preza pela segurança, evitando que se corram riscos, sendo que muitas vezes os riscos seriam necessários para alavancar determinados processos na busca por uma maior competitividade frente às concorrentes, assim como também para atender melhor aos anseios da comunidade.

*Aqui há um problema, eu acho que a universidade não consegue ter um modelo, digamos assim, mais eficiente e mais perto do que as demandas em termos desta exigência comunitária que nos colocam, ou seja, a Universidade é pouco criativa nesse sentido. Nós aplicamos modelos de gestões absolutamente lógicos, construídos dentro de malhas, tanto na área da administração, quanto na área de resultados, mais conservadores. (CH).*

A contribuição do entrevistado ilustrada abaixo colocou a gestão compartilhada como uma competência, porém, ressaltou que não sabe o quanto isso gera uma vantagem competitiva. Considera que essa forma de gestão mantém o equilíbrio interno da Instituição, mas não tem certeza se essa situação provoca algum impacto externamente.

*A gestão compartilhada, a gestão com fóruns, com conselhos e assim por diante. Então eu acho que a competência é a gestão participativa. Agora, é uma discussão que eu faço, o quanto isso gera uma vantagem pra nós já não tenho certeza. Lá fora isso não deve impactar muito para as pessoas. Se for para diferenciar a UNISC, isso até pode, é importante eu acho internamente pra manter o equilíbrio. (CH).*

Fernandes (2004) define competências essenciais como os fatores-chave de sucesso em um setor, no qual a organização possui um desempenho comprovadamente superior ao de seus concorrentes.

Como lembra Porter (1986, 1989), uma empresa adquire uma vantagem competitiva em determinado mercado se obtiver um desempenho melhor do que seus concorrentes. Um custo menor de produção e a habilidade de fornecer para um grupo de clientes produtos ou serviços com maiores benefícios pode resultar em uma vantagem competitiva.

Pode-se perceber pelos depoimentos que, na visão dos entrevistados, as competências competitivas da Universidade consistem na qualificação constante do ensino, da pesquisa e da extensão. Os investimentos nessas áreas são fundamentais para o desenvolvimento da Instituição e para o acolhimento das demandas comunitárias.

Ainda conforme os relatos dos entrevistados, manter o equilíbrio entre qualidade no ensino, preço justo e financiamentos é condição básica para que a Instituição se mantenha competitiva.

Dando sequência aos questionamentos do bloco 4, foi solicitada a opinião dos gestores entrevistados sobre quais os **requisitos/elementos** que seriam necessários para manter e também para ampliar as **competências essenciais** da UNISC.

Dentro do grupo entrevistado, 30% destacaram que são necessários investimentos permanentes, em sentido amplo, que abrange a qualificação docente,

os técnicos administrativos e a infraestrutura, visando sempre o crescimento da Instituição.

*Manutenção, existência de investimentos permanentes, intocáveis, mesmo nas nossas maiores crises econômicas e financeiras. A manutenção de padrões elevados de investimento em corpo docente, mais doutores, mais mestres, mais horas pra pesquisa. Manter não é suficiente, mas lembra do tripé que eu já coloquei três vezes. O tripé com ênfase. Dentro desse tripé, garantir volume de investimentos, crescentes, não é crescer 10% ao ano, mas é crescente, para garantir a sustentabilidade desse projeto é essencial. (R).*

Novamente a questão da qualificação da pesquisa e da extensão ganhou o enfoque de 40% dos entrevistados, que atribuem como uma fonte de ampliação das competências da Universidade.

*O percebido pelo aluno, que é nosso cliente, eu entendo que ele só percebe mesmo é no resultado de sala de aula, no ensino. Ele não percebe pesquisa e extensão. Com exceção daqueles de cursos que têm a extensão como necessidade dentro do currículo. Quanto à pesquisa, acho que se ela pudesse ser mais prática, acho que é isso que a gente não vê. Principalmente os alunos não dão tanto valor no que a gente investe em pesquisa. Acho que ela poderia ser mais prática. (R).*

*E aí eu volto a dizer que a extensão, a pesquisa e outras experiências de professores, como a cultura, a arte, uma formação mais integral, por exemplo, eu acho que no geral o aluno aqui é muito quieto, acomodado. [...] Sustentabilidade da saúde, do ambiente. (R).*

Uma das contribuições de um dos entrevistados chama a atenção para a busca de novos conhecimentos como um desafio constante à Universidade, pois a estrutura existente hoje, que coloca a Instituição entre as melhores do Estado, daqui algum tempo não será mais suficiente para manter essa condição. Segundo o depoimento, é importante questionar como é que a Universidade quer estar daqui a dez anos.

*A Universidade precisa sempre estar atenta a fortalecer e buscar novas expertises, porque os desafios novos exigem muitas vezes um conhecimento que não está ainda na Instituição e que precisa ser buscado. (R).*

Outra observação pertinente a 20% dos entrevistados remete à questão da cidadania, do envolvimento e da compreensão política por parte de alunos e de gestores como forma de participação mais efetiva, pois a cooperação com o poder público precisa ser constantemente fortalecida em uma universidade comunitária.

*Entre os alunos, a nossa preparação do ponto de vista da cidadania tem vários aspectos frágeis. Por exemplo, em relação ao envolvimento político partidário nas instituições políticas de um modo geral a credibilidade é baixa, a confiança é baixa, segundo o ensino ciência política é uma barreira para a participação efetiva. Ora, uma instituição comunitária deveria ser forte nisso e nós não somos muito fortes nisso. Nós somos parecidos talvez com o senso comum estabelecido. Melhoraríamos muito provavelmente o nosso papel político em sentido amplo se tivéssemos da parte, começando pelos gestores, uma compreensão melhor do significado da vida política e da importância dessa relação. (R).*

A argumentação do entrevistado descrita na sequência reporta à questão anterior, onde coloca as dificuldades de respostas em determinados processos por falta de modelos diferenciados de cálculos financeiros, que por vezes impedem o atendimento de algumas demandas da comunidade. Segundo o relato, essa condição se melhorada poderia se constituir em um diferencial ou até em uma competência essencial para a UNISC.

*Tentar eliminar ao máximo a burocracia, certos padrões que são repetidos com o tempo, facilitar alguns processos, reduzir custos internos que nos impedem muitas vezes de funcionar como prestadores de serviços. (CH).*

O depoimento a seguir relata uma preocupação em relação à manutenção de algumas competências da Universidade que podem ser ameaçadas pela ausência de visão de negócio, não no sentido de se obter lucros, pois esse não é o objetivo da Universidade, mas no sentido de ver como e quanto o mercado está receptivo aos produtos ou serviços oferecidos pela Instituição.

*Tem uma visão, [...] eu acho que pode ameaçar de certa forma a manutenção de algumas competências da Universidade, que é a de que nem todas as pessoas dentro da Instituição têm uma visão um pouco mais perto da visão de negócios, muitas pessoas falam que a universidade não é negócio, não tem fins lucrativos. Concordo, não é um negócio como qualquer empresa que tem que ter lucro, mas a continuidade depende de tu olhares um pouco como negócio, qualquer empresa que tem um produto ou um serviço e não tem mercado acaba, não vai conseguir se manter. Eu acho que uma ameaça de médio ou longo prazo é de crescer muito esse discurso de nunca olhar a Universidade como negócio, quando na verdade nós deveríamos fazer isso. Eu acho que isso pode em médio prazo nos afetar enquanto Instituição. (CH).*

Conforme argumentam Prahalad e Hamel (2005, p. 264), “[...] uma vez que podem ser necessários cinco, dez ou mais anos para desenvolver a liderança mundial em uma área de competência essencial, a consistência dos esforços é fundamental”.



Os autores fazem referência à importância do consenso em relação às competências que serão desenvolvidas e mantidas e também à estabilidade dos gestores responsáveis por essas competências. A busca de objetivos independentes pode fragmentar os esforços no desenvolvimento das competências.

As competências podem ser deterioradas pela falta de fundos, ser fragmentadas pela divisão, especialmente quando não existe um executivo que se sinta totalmente responsável pela administração das competências. A proteção das competências essenciais exige vigilância contínua por parte da alta gerência. As reuniões regulares de “análise das competências” devem focar os níveis de investimento, planos para fortalecer as habilidades e tecnologias da empresa, padrões internos de distribuição, impacto das alianças e terceirização. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 269-270).

Nesse sentido, cabe ressaltar a preocupação dos gestores ao exporem suas opiniões sobre os requisitos ou elementos que a Instituição deveria priorizar para manter e ampliar suas competências, que consistem em investimentos contínuos para garantir a sustentabilidade da Instituição e no desenvolvimento cada vez mais efetivo da pesquisa e da extensão. A busca por novas *expertises* visando o futuro da Universidade, o fortalecimento das relações com o poder público enquanto comunitária e a diminuição de certos processos burocráticos que possam dificultar o atendimento às demandas da comunidade. Em suma, as contribuições dos entrevistados sugerem algumas situações que merecem atenção para que a Universidade desenvolva suas competências essenciais.

Na sequência do presente trabalho, buscou-se conhecer a opinião dos gestores entrevistados sobre se a Instituição possui esses **requisitos/elementos** e os coloca em prática visando à **manutenção das competências essenciais atuais** e o desenvolvimento de novas competências.

Os depoimentos mostraram que existem questões importantes a serem revistas para o desenvolvimento de novas competências. A Universidade possui grande capacidade acadêmica, conforme já exposto e reforçado nas declarações dos entrevistados, porém, essa capacidade precisa alcançar com mais força a comunidade externa.

Existe grande preocupação em manter e fortalecer a condição comunitária, com atuação mais efetiva perante a sociedade. Desenvolver ações que alcancem as diversas áreas, como educação, saúde, política, empresas e tecnologias.

Conforme ilustram os depoimentos a seguir, outro fato apontado diz respeito à importância do acompanhamento e da avaliação efetiva dessas competências nos próximos anos para que a Instituição continue a fazer frente aos concorrentes.

*Eu entendo que possuí, mas não em grau integral, não se consegue atender todos os justos e bons projetos ao mesmo tempo. Temos endividamento para questão da expansão física e laboratorial, o que é investir no futuro. Então, no momento, 2013/2015, para pegar o curto prazo, ele garante essa manutenção. O desenvolvimento de novas competências é muito ligado à capacidade da Universidade de extrapolar essa dimensão acadêmica para uma dimensão social, atingindo com mais força as escolas, a área da saúde e a gestão pública, a área empresarial e a área tecnológica que está dentro desse contexto todo. (R).*

Desenvolver mais competências, manter o foco nas prioridades, planejar mais e trabalhar com dados consistentes para o processo de tomada de decisão são algumas das outras sugestões de um dos entrevistados.

*Eu acho que a Universidade exercita, mas pode exercitar ainda mais o exercício da prioridade. Às vezes a gente não pode fazer tudo, mas precisa executar o que é o mais importante fazer, como o exercício do foco, da priorização, da visão estratégica. Eu acho que nós podemos desenvolver mais competências. A competência de planejar mais. A competência de trabalhar com dados, porque a gente gerencia a partir de dados, com análise de dados, metodologicamente serve para tomadas de decisões boas. (R).*

Conforme descrito no depoimento a seguir, manter o corpo docente qualificado na Instituição, através de planos de carreira, surgiu como um requisito para o desenvolvimento de competências.

*E aí tem a questão de planos de carreira para mobilizar as pessoas, pois algumas pelo menos precisam disso. É o que fixa doutores. Nós perdemos muitos professores nos últimos 4 anos. (CH).*

A discussão democrática visando à melhoria dos processos de ensino e de extensão é apontada de forma positiva por um dos entrevistados. No entanto, em relação à prestação de serviços para a comunidade, entende ser necessário encontrar soluções para reduzir o custo dos mesmos.

*Acredito que sim, eu não sei se com uma eficiência muito alta, mas sempre é feito esse estudo, e a democracia existe aqui na UNISC. Existem sempre processos que estão sendo melhorados e que estão sendo discutidos para conseguir uma eficiência no ensino que eu acredito que está se mantendo, principalmente na extensão. Pensando em prestação de serviços para a comunidade, tem que ser encontrado um caminho para conseguir resolver esse problema que eu acredito que seja o "custo UNISC". (CH).*

Observou-se no decorrer das entrevistas uma unanimidade entre os gestores, quando questionados sobre a existência de requisitos ou elementos. Diante disso, concluiu-se que a Instituição realmente possui “em parte” esses atributos. Essa constatação da unanimidade foi percebida por meio das seguintes expressões: “[...] a Instituição possui em parte”; “acredito que sim, mas não sei se com eficiência”; “podemos desenvolver mais”; “possui, mas não em grau integral”.

Os depoimentos dos gestores reforçaram a importância de manter e de desenvolver novas competências na Instituição, com o intuito de assegurar a evolução da Universidade.

Segundo Boog (1991), para que a organização saiba que competência desenvolver e se organize adequadamente para isso, é necessário o conhecimento das mudanças que ocorrem no ambiente no qual ela está inserida, o que faz com que a interação entre a empresa e o ambiente seja um importante campo de análise. A análise e a atenção às mudanças no contexto de competição fornecem subsídios que servem de base para a definição de que competências a empresa precisa desenvolver para atender aos requisitos do mercado.

Segundo Prahalad e Hamel (2005, p. 37), criar o futuro exige que a empresa desenvolva novas competências essenciais, “[...] competências que normalmente transcendem a perspectiva de uma única unidade de negócios – tanto em termos de investimento necessário quanto de variedade de aplicações potenciais”.

Seguindo a linha de raciocínio a respeito das competências, a próxima questão aborda a forma de avaliação das mesmas.

A penúltima questão do bloco 4 investigou, junto aos gestores entrevistados, se existe um mecanismo de **avaliação das competências essenciais** da Universidade, obtendo-se um percentual de 100% nas respostas, apontando como formas de avaliação os instrumentos internos (docentes, infraestrutura, instituição, entre outros) já citados no bloco de recursos estratégicos (Figura 07 - Estrutura de operacionalização do processo de avaliação institucional da UNISC).

Também foram citados os instrumentos de avaliação externos (ensino, pesquisa e extensão) realizados pelos órgãos de educação, que segundo os entrevistados servem de parâmetro para avaliar as competências da Instituição.

No entanto, segundo depoimentos, não existe um mecanismo ou um instrumento específico de avaliação das competências essenciais da Instituição que seria de grande valia para a Universidade.

Nesse contexto, vale lembrar Pacheco (2010, p. 77), ao afirmar a importância da constante avaliação das competências essenciais.

*É importante que uma vez alavancadas as competências essenciais e/ou desenvolvidas as competências essenciais futuras e estas tenham, portanto, tornado-se competências essenciais, a organização mantenha a vigilância sobre elas, refazendo, em períodos pré-definidos, uma avaliação, com a finalidade de se identificar competências essenciais que precisarão ser alavancadas, e/ou de se definir e desenvolver competências essenciais futuras, implementando, novamente, o modelo cíclico proposto.*

Conforme refletem os depoimentos dos entrevistados, a seguir, apesar dos inúmeros instrumentos de avaliação existentes na Universidade, nenhum reflete essa terminologia. Ainda de acordo com os gestores, é algo que poderia ser criado na Instituição.

*Nós temos muitos instrumentos científicos de avaliação. Não existe um instrumento com essa terminologia, focada nessa terminologia, que até poderia ser criado. Um novo instrumento com visão estratégica e focado nas competências essenciais, diferenciais competitivos, em pensamento estratégico. Enfim, é bem interessante. (R).*

*Parece-me que através dos nossos sistemas de avaliações internas, eu acredito que se possa captar muito daquilo que a gente tem de melhor em termos de competência, acredito que sim. (R).*

*Varias competências são avaliadas, por exemplo, a parte de ensino é avaliado por esses programas do Ministério da Educação, é avaliada a questão dos professores, a própria UNISC tem um mecanismo interno de avaliar através dos alunos. A produção científica é avaliada por consultores externos, a questão da extensão também. (CH).*

Uma das contribuições de um dos integrantes da Chefia de Departamento relativa à avaliação das competências da Universidade é que a mesma deveria ser obtida através de relatos da comunidade. Dessa forma, seria alcançado o retorno das competências elencadas pelos gestores.

*Penso que não podem ser pessoas internas a fazer essa avaliação, eu sempre coloquei esse viés. Muita coisa eu falei porque é o que ouço sempre aqui dentro, mas quem tem que dizer que isso de fato é uma competência e que vai fazer diferença é lá fora. Eu acho que essa avaliação deveria ser feita por meio dessas entrevistas com representantes de entidades, de organizações, talvez até em algum momento com uma pesquisa de imagem. Pode ser até que exista mas a gente não sabe. (CH).*

Diante o exposto, vale destacar que, ao se definirem as competências essenciais da Instituição, deveriam ser observados os critérios de manutenção das competências existentes e os critérios de desenvolvimento de novas competências.

Dessa forma, a Instituição consegue permanecer competitiva frente aos seus concorrentes. Também a avaliação dessas competências, tanto interna como externamente, proporcionaria informações a serem utilizadas nos processos de decisão da Universidade, auxiliando na priorização das demandas, seja na área do ensino, da pesquisa ou da extensão.

Corroborando com a questão da avaliação externa, o próximo questionamento buscou saber se existe *feedback* por parte da comunidade em relação às competências essenciais da Universidade.

A última questão do bloco 4 buscou investigar se os entrevistados tinham conhecimento se a Instituição possui um ***feedback da comunidade*** em relação às competências que foram consideradas como essenciais e qual era a forma desse *feedback*.

As respostas demonstraram que 80% dos entrevistados entendem que existe um baixo *feedback* por parte da comunidade. Na percepção dos gestores da Instituição, em algumas áreas, como a da educação e da saúde, onde o vínculo com a comunidade é maior, torna-se mais fácil perceber o retorno dos serviços prestados. Entretanto, nas demais áreas, como a assistência social e na relação com a classe empresarial, ainda tem muito que avançar.

Outra observação foi em relação aos egressos, cujo *feedback* os gestores entendem que seria a volta dos mesmos para uma educação continuada na Universidade, como a procura pelos Programas de Pós-Graduação, por exemplo.

A Assembleia Comunitária da APESC - mantenedora da Universidade, também foi mencionada pelos entrevistados, que a consideraram como um valioso instrumento de retorno. Como a Associação é composta por representantes da comunidade, entende-se que através dessa relação é fornecido constantemente um *feedback*.

O depoimento a seguir ressalta a falta de *feedback*, especialmente nas áreas empresariais e sociais.

*Eu acho que há uma baixa percepção, especialmente em relação à área empresarial, pela expressão de suas lideranças que espera mais da Universidade. A comunidade da área da tecnologia, da inovação, de empreendedorismo espera mais da Universidade. Não há competências em volumes significativos que possam atender a essas demandas que são de curto prazo, que são de pesquisa aplicada, ao mesmo tempo em que estamos implantando a Universidade dentro de uma lógica acadêmica. Já em relação às escolas, a área educacional, o retorno é bastante agradável, positivo. Na área da saúde, há um paradoxo de que o nosso hospital, ele por hora é visto como aquele que deveria resolver tudo. Há uma percepção muito elevada de que estamos cumprindo com a nossa missão, com o nosso compromisso na área da saúde. Na área social, na atuação em bairros, na atuação no meio rural, na atuação como públicos, com necessidades sociais, há o que avançar bastante. (R).*

Apesar das avaliações que são feitas dos projetos executados em nível de extensão, o depoimento a seguir sugere que não são suficientes, que é importante ouvir a comunidade, que a Universidade precisa desse *feedback*.

*É assim, se for pensar avaliação em termos de extensão, a gente faz dos projetos de extensão, qual foi o impacto que teve na vida da pessoa, se mudou ou não, mas eu acho muito precário essa forma que não dá conta. O feedback eu acho que a gente devia fazer é ficar mais em contato. Então o feedback é esse, a questão da comunidade começar a dizer quando não está gostando da forma que a UNISC esta fazendo. Essa é a vida universitária, a universidade comunitária precisa deste feedback. (R).*

Outra contribuição diz respeito à avaliação ou *feedback* por parte dos egressos da Universidade que poderia ser intensificado. Os entrevistados entendem que a Assembleia Comunitária da Associação proporciona um *feedback* das ações e das competências da Instituição, assim como as avaliações do Ministério da Educação.

*Eu acho que a gente tem poucos instrumentos de avaliações do egresso. O que nós temos, a relação da comunidade, aquilo que espera, eu acho que pode ser intensificado um feedback com a própria Assembleia Comunitária da APESC, ela nos dando um feedback de como a instituição está. E quem participa dos conselhos sabe que a comunidade confia no que está fazendo. Outro feedback são quando nossos alunos e egressos procuram os Programas de Pós-Graduação, procuram voltar à universidade de origem, vem fazer o seu segundo curso de graduação. [...] os cursos de graduação têm uma excelente avaliação em escala de 0 a 5, nós estamos com 60% dos cursos com nota 4, então esse é outro feedback, assim como as avaliações do Ministério da Educação. (R).*

Um dos instrumentos citados pelos entrevistados a seguir é a Ouvidoria. No entanto, relatam a necessidade de um instrumento sistemático.

*Sistemático não, ou seja, na verdade a gente utiliza de instrumentos bem tradicionais que é o setor de marketing, ou até a própria Reitoria opere com essa questão de posição de marcas, essas categorias mais gerais, mas para se ter uma ideia, o instrumento mais direto que a gente tem hoje para poder medir o dia a dia desse processo é a ouvidoria. Eu acho que a instância da APESC é um desses lugares de feedback, mas teria que ter outros. A gente não tem pesquisa com egressos, nós não temos pesquisas mais sistemáticas com organizações de classe, com os profissionais que a gente forma e que poderiam dar indicadores de que como está a qualidade, de como os nossos formandos estão colocados. A gente não tem setores de escutas sistemáticas. (CH).*

Existe o entendimento da maioria dos gestores de que o desenvolvimento de mecanismos de *feedback* trariam benefícios para a Universidade, como forma de avaliação das ações desenvolvidas pela Instituição em todas as áreas em prol da comunidade, servindo de parâmetro para estabelecer prioridades.

O desenvolvimento de competências sólidas não é apenas uma questão de sobrevivência de uma organização em um ambiente cada vez mais incerto, mas também uma questão de desenvolvimento do país.

Vive-se na era do conhecimento, da informação, da tecnologia, da globalização e da competitividade, motivos pelos quais os gestores precisam cada vez mais gerar resultados, sendo que estes são alcançados pelas pessoas. Por isso a importância da utilização de instrumentos básicos como um processo de avaliação de competências e o *feedback* das ações desenvolvidas.

Após a conclusão do bloco sobre as competências essenciais, categorizaram-se as questões com a seguinte configuração demonstrada no Quadro 20: na primeira coluna encontram-se as categorias que estão representadas pelas sete questões respondidas pelos entrevistados; na segunda coluna encontram-se as subcategorias, onde foram traduzidas sinteticamente as respostas dos entrevistados com maior número de respostas; e na terceira coluna demonstram-se os percentuais dos entrevistados que incidiram nessas respostas.

**Quadro 20 – Síntese do bloco 4: competências essenciais**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Percentual de ocorrências de entrevistados</b>
<b>Competências essenciais da Instituição</b>	- Modelo de gestão democrático e participativo	50%
	- Desempenho acadêmico	50%
	- Habilidades de relacionamento (qualidade/credibilidade)	50%
	- Compromisso com o desenvolvimento da comunidade	40%
	- Manter-se como Universidade Comunitária	30%
	- Formação técnica	20%
<b>Competências que diferenciam a Instituição da concorrência</b>	- Modelo de gestão democrático e participativo	50%
	- Desempenho acadêmico	20%
	- Estrutura dos cursos	10%
	- Comprometimento dos docentes com a Universidade	20%
	- Legitimidade social	20%
	- Incentivo a qualificação docente	10%
<b>Competências que podem tornar a Instituição competitiva</b>	- Trinômio (qualidade/preço/financiamento)	20%
	- Ensino/Pesquisa/Extensão (qualificação constante)	60%
	- Prestação de serviços à comunidade	40%
	- Modelos mais eficientes para atender as demandas	20%
<b>Requisitos/elementos necessários para manter e ampliar as competências da Instituição</b>	- Investimentos permanentes para garantir a sustentabilidade	30%
	- Desenvolvimento da pesquisa e da extensão	40%
	- Sustentabilidade da Universidade	20%
	- Relação política	20%
	- Transição entre chefias	10%
	- Eliminação da burocracia excessiva	20%
	- Visão de negócio	10%
<b>Existência dos requisitos/elementos e a utilização dos mesmos para manter e desenvolver competências</b>	- Possui em parte	100%
<b>Forma de avaliação das competências essenciais da Instituição</b>	- Instrumentos científicos de avaliação interna (docentes, infraestrutura, entre outros)	100%
	- Instrumentos científicos de avaliação externa (ensino/pesquisa/extensão)	100%
<b>Existência de <i>feedback</i> das competências essenciais por parte da comunidade</b>	- Alto <i>feedback</i> da comunidade	0%
	- Baixo <i>feedback</i> da comunidade	80%
	- Inexistência de <i>feedback</i>	20%

Fonte: Elaborado pela autora.



O quadro síntese apresentou de forma categorizada as questões do bloco 4, denominado “competências essenciais”, as quais foram respondidas pelos entrevistados, buscando reunir em subcategorias as citações com maior número de ocorrências e o percentual de participação dos entrevistados nas referidas citações. Para tanto, utilizou-se a análise de conteúdo em cada uma das respostas, buscando ilustrar os entendimentos dos gestores entrevistados através da categorização.

A identificação, o desenvolvimento, o reconhecimento e a valorização das competências constituem uma importante mudança de paradigma com relação a conceitos e valores e que terá grande influência nos destinos da organização, nas carreiras e na evolução da sociedade (CARLETTO; FRANCISCO; KOVALESKI, 2005, p. 3256).

Os autores reforçam a importância de a Instituição identificar suas competências essenciais, criar mecanismos de manutenção, desenvolvimento e avaliações constantes dessas competências para fazer frente à forte concorrência, permanecendo competitiva.

Como forma de análise do potencial competitivo dos recursos, o agrupamento das questões do modelo VRIO e a sua aplicação permitem o entendimento do potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma organização. As compreensões das implicações competitivas dos recursos e capacidades resultam no entendimento de quais desses recursos podem gerar uma desvantagem competitiva, uma paridade competitiva, uma vantagem competitiva temporária ou uma vantagem competitiva sustentável.

Após a apresentação dos resultados da pesquisa obtidos por meio de entrevistas com gestores da Instituição e apoiado pela pesquisa bibliográfica com autores que versam sobre os temas, passou-se ao próximo capítulo com a explanação das conclusões pertinentes ao estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo consistiu em investigar os recursos estratégicos, as competências individuais e as competências essenciais existentes em uma instituição de ensino superior privada, de natureza comunitária, localizada na cidade de Santa Cruz do Sul/RS. As conclusões aqui apresentadas são referentes aos resultados da pesquisa, cujos dados foram obtidos através de entrevistas realizadas com gestores da Instituição, em nível das Reitorias e Chefias de Departamentos, e estruturadas em quatro blocos distintos que buscam atender aos objetivos específicos do estudo.

A pesquisa qualitativa embasou-se no referencial teórico buscando autores que dissertam sobre os temas, cujas definições e conceitos se encontram alinhados com o estudo. A formulação das questões propostas aos entrevistados foi com base na leitura das teorias que estão relacionadas ao problema de pesquisa, que buscou investigar quais são os recursos estratégicos e as competências essenciais da Universidade que contribuem para o seu desenvolvimento e como essas competências se constituem em um diferencial competitivo perante os concorrentes.

Para tanto, foram estabelecidos os objetivos específicos com o intuito de responder ao problema de pesquisa, estruturados em quatro blocos.

O primeiro bloco identificou o perfil dos dez (10) gestores selecionados para as entrevistas, sendo 60% representantes das Reitorias (Reitoria e Pró-Reitorias) e 40% que ocupam o cargo de Chefia de Departamento. Além disso, cada um dos entrevistados representa uma das áreas de conhecimento da Universidade.

No segundo bloco os questionamentos foram em torno dos recursos estratégicos, onde 90% dos respondentes constataram como recurso estratégico da Instituição os recursos humanos (docentes e técnicos administrativos) que formam o conjunto de capacidades ou o capital social da Universidade. Com 50% das respostas, também surgiu a infraestrutura para as diversas áreas de conhecimento da Instituição como outro recurso estratégico. Os entrevistados entendem que esses recursos existem em outras Instituições concorrentes, porém, 60% reforçam que a titulação profissional, o elevado padrão acadêmico e os Programas de Pós-Graduação compõem os diferenciais que geram vantagem competitiva à Universidade.

Em relação ao sistema de avaliação dos recursos, 80% dos entrevistados entendem que são rigorosos, tanto internamente quanto externamente, e que são executados com bases científicas e reconhecidos pelos órgãos educacionais. No entanto, ponderam sobre a necessidade de se obter avaliações por parte da comunidade, dos egressos da Instituição e do meio empresarial, considerando que estas avaliações serviriam de suporte à tomada de decisões e para eleição de prioridades em nível de ensino, pesquisa e extensão. Entendem, ainda, que os profissionais em tempo integral dedicados à pesquisa e a extensão são potenciais que podem se transformar em competências essenciais para a Universidade. Manter o corpo docente qualificado na Instituição também foi um dos apontamentos que merecem atenção, pois consideram um desafio constante devido as atratividades advindas principalmente de universidades públicas.

Corroborando com os entendimentos dos entrevistados, cabe citar Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), quando dizem que as organizações podem por certo período alcançar vantagem competitiva mesmo que uma capacidade ou recurso valioso seja imitável. Os autores colocam que esse período vai depender de quanto a organização pode esperar até que outro concorrente obtenha o mesmo êxito. Essa constatação remete ao conjunto de capacidades humanas e infraestrutura citado como recursos estratégicos da Universidade. Cabe, portanto, à Instituição observar a importância de transformar seus recursos em competências essenciais, visando à competitividade em longo prazo.

Na sequência, no terceiro bloco de entrevistas, constatou-se que a competência mais demandada no dia a dia para os entrevistados, com 100% de apontamentos, foi a habilidade relacional e de negociação, e entre 50% dos respondentes foi citada a agilidade. Segundo depoimentos, o processo de gestão universitária exige competências diferenciadas para que a engrenagem, que envolve ensino, pesquisa, extensão, comunidade, agentes públicos etc., funcione e que os atributos vão sendo adquiridos através do tempo, pela experiência no cargo. Dos entrevistados, 50% apontam os programas de capacitação ofertados aos funcionários em geral como forma de desenvolvimento, embora o foco das capacitações não seja a gestão, assim como o Programa de Pedagogia Universitária (PPU) voltado à docência. Complementam que o desafio é enorme, pois muitos dos gestores que ocupam os cargos gerenciais são professores, cujas qualificações são na área do ensino. Em decorrência, sugerem que a Universidade deveria

desenvolver mecanismos de preparação para um melhor desenvolvimento da função gerencial. Como aspectos que dificultam ou limitam a ação gerencial foi observado por 60% dos entrevistados o modelo institucional democrático e participativo, que por vezes gera lentidão na tomada de decisões, o que se justifica pela baixa autonomia dos gestores. Apesar de algumas decisões se tornarem morosas, os entrevistados ressaltam que é esse modelo que fez a Universidade crescer, desenvolver e conquistar elevados conceitos acadêmicos. No entanto, entendem que ele pode ser melhorado e ser mais dinâmico, principalmente em relação às demandas da comunidade que exigem agilidade nas respostas.

Em linha com o estudo, Fleury e Fleury (2001) lembram que, dentre as definições de competências para os profissionais, está o “saber aprender”, que consiste em trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e desenvolver-se. Destacam, ainda, o “saber engajar-se e comprometer-se”, que remete ao saber empreender, assumir riscos e comprometer-se.

Com base no exposto, pode-se concluir que os gestores da Instituição pesquisada desenvolvem competências pela prática diária na gestão e aceitam o desafio gerencial, por estarem comprometidos com o desenvolvimento de seus cursos e com a Instituição.

Por fim, o quarto bloco investigou as competências essenciais da Instituição, quando 50% dos entrevistados citaram três competências: modelo de gestão democrático e participativo; o desempenho acadêmico; e habilidades de relacionamento com a comunidade com ênfase na qualidade e na credibilidade. Segundo relato dos gestores, o modelo da Universidade é extremamente transparente e descentralizado, o que faz com que seja único, difícil de ser imitado por outras Instituições, sendo uma competência essencial da Universidade. O desempenho acadêmico foi entendido como uma competência, pelo fato de a Universidade ser a mais jovem das comunitárias, estando ainda em implantação, e nessa condição já ter alcançado a terceira posição no Estado com o melhor desempenho acadêmico.

A habilidade de relacionamento com entes da comunidade, incluindo as esferas municipais, estadual e federal, é percebida pelos gestores como outra competência essencial. Os gestores entendem que as competências citadas constituem um diferencial em relação às concorrentes. Já o permanente investimento no desenvolvimento e na qualificação da pesquisa e da extensão foi

considerado por 60% dos entrevistados como condição que poderá manter a Instituição competitiva. Um enfoque que causa preocupação nos gestores é a manutenção e o fortalecimento da natureza comunitária da Instituição, com uma atuação mais efetiva na comunidade (educação, saúde, política, meio empresarial e tecnologias), pois consideram primordial essa condição e, por isso, deveria ser o foco central das ações institucionais. Os entrevistados explicitaram que não existe um mecanismo de avaliação das competências essenciais da Instituição, porém, seria de grande valia e iria contribuir com informações relevantes para o processo de tomada de decisões da Universidade. A resposta da comunidade em relação às ações da Instituição são aspectos importantes a serem considerados, uma vez que sua natureza comunitária assim preceitua.

Cabe aqui tecer alguns comentários sobre as observações no decorrer das entrevistas e sua relação com o referencial teórico.

Ressaltando os autores Prahalad e Hamel (2005), quando argumentam sobre a necessidade dos gerentes compartilharem de uma visão de quais são as competências essenciais, para que a organização possa administrar ativamente essas competências, percebeu-se pelo percentual de apontamentos que não há unanimidade em relação às competências essenciais, embora as três citadas no contexto, **modelo de gestão democrático e participativo, desempenho acadêmico e habilidades de relacionamento com a comunidade (com ênfase na qualidade e na credibilidade)** tenham a anuência de 50% dos gestores.

Dessa forma, a visão das competências deveria ser compartilhada entre todos os gestores, pois são as competências essenciais que garantem uma vantagem competitiva para a Instituição. Identificou-se que a Universidade desenvolveu as competências essenciais por meio das habilidades, conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de sua trajetória. Essas competências permitem à instituição, de acordo com Barney (1991), o desenvolvimento e a implementação de estratégias de criação de valor, gerando vantagem competitiva.

Conforme Prahalad e Hamel (2005), ao identificar as competências essenciais, deve-se ter o cuidado de não confundir as competências com outros ativos e infraestrutura da organização, o que em alguns momentos foi percebido nas entrevistas. Por isso, a importância da compreensão e da avaliação das competências identificadas, uma vez que serão as responsáveis pela competitividade da Instituição.

Ainda com relação ao processo de identificação das competências essenciais, Hamel e Prahalad (1995) corroboram explicando que, caso os gestores identifiquem 50 ou mais competências, provavelmente estarão descrevendo habilidades e tecnologias e não especificamente as competências da organização. Entretanto, se apontarem apenas uma ou duas competências, provavelmente estarão usando um nível de agregação demasiadamente amplo para gerar juízos significativos. Ressaltam também que o nível de agregação mais útil resulta no desenvolvimento de cinco a quinze competências organizacionais.

Diante do contexto, observou-se que foram apontadas pelos entrevistados seis competências essenciais da UNISC, o que levou ao entendimento de que se encontra em linha com os estudos acadêmicos.

Ao finalizar este estudo, sem ter a pretensão de esgotá-lo, considerando a complexidade da realidade em foco, apresentam-se no próximo tópico as limitações da pesquisa.

### **6.1 Limitações da pesquisa**

Cabe ressaltar que, devido à subjetividade do tema, a bibliografia disponível sobre o assunto é vasta, porém poucos dos conceitos existentes são observados em organização tão específica como a de uma Instituição de Ensino Superior (IES).

A pesquisa envolveu apenas as Reitorias e Chefes de Departamentos, representando as quatro áreas de conhecimento da Universidade. Um estudo incluindo a participação dos coordenadores de cursos e a totalidade de chefias de departamentos poderia apresentar diferentes percepções acerca do estudo realizado.

Também não foram envolvidos na pesquisa agentes externos à Instituição, como, por exemplo, representantes da comunidade, que poderiam confirmar ou não os entendimentos dos entrevistados relatados na pesquisa.

Outra possível limitação pode ter ocorrido na fidedignidade e no comprometimento da amostra durante a coleta de dados, pois, no presente estudo, foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas. Lakatos e Marconi (1985) ressaltam que as limitações das entrevistas podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador tiver bom-senso, uma vez que pode haver, por parte do

informante, incompreensão do significado das perguntas da pesquisa, bem como vieses provenientes de esquecimento.

Por fim, ressalta-se que o estudo ocorreu apenas em uma Instituição de Ensino Superior, um estudo de caso único. Uma pesquisa de casos múltiplos envolvendo outras Instituições comunitárias possibilitaria a comparação das percepções dos gestores sobre as questões abordadas na pesquisa.

## **6.2 Sugestões e recomendações para estudos futuros**

Procurando contribuir com o processo de desenvolvimento das competências essenciais da UNISC, foram delineadas algumas sugestões e recomendações obtidas a partir da realização do presente estudo.

Por exemplo, descrever as competências essenciais da Instituição e compartilhar com todos os gestores, docentes e funcionários técnico-administrativos, para que conheçam e participem ativamente da manutenção e do desenvolvimento de novas competências que possam gerar vantagens competitivas e sustentabilidade para a Instituição.

Outra sugestão é a realização de um estudo sobre Gestão por Competências poderia complementar os entendimentos sobre competências essenciais, considerando as especificidades de uma Instituição de Ensino Superior (IES).

Também desenvolver mecanismos de *feedback* que poderiam ser obtidos através de pesquisas em todas as áreas de atuação, buscando o retorno dos serviços prestados à comunidade. Esse *feedback* poderá auxiliar a gestão no processo de estabelecimento de prioridades.

Em relação às pesquisas na área acadêmica, obter retorno dos egressos referente à atuação no mercado.

Na área empresarial conhecer as necessidades das empresas como forma de qualificar os alunos para o competitivo mercado de trabalho. Essas pesquisas poderiam ser desenvolvidas pelos próprios cursos.

Considerando as especificidades e a complexidade das Instituições de Ensino Superior (IES) e por se tratar de um estudo de caso, recomendam-se, futuramente, estudos complementares nos demais *campi* da Universidade.

Por fim, os resultados obtidos pela presente pesquisa poderão contribuir para futuros estudos sobre temas que envolvam os recursos estratégicos e as

competências essenciais em Instituições de Ensino Superior, independentemente de ser privada, pública ou comunitária.



## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital Intelectual*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BARBOSA, A.C.; CINTRA, L.P. Inovação, competências e desempenho organizacional – articulando construtos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, v. 4, n. 1, pp. 31 – 60, Jan./Jun. 2012.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Tradução de Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- \_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAYAMA, Rodrigo Duarte. “*Análise de modelos de mensuração do capital intelectual como contribuição ao desafio de quantificar os ativos intangíveis*”. 2007. 110 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2007.
- BEUREN, I. M. *Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. *A Gestão de Competências Gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001. 320 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. 2 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar.2001.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 13 fev. 2014.
- CARLETTO, B.; FRANCISCO, A.C.; KOVALESKI, J. L. Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade. In: XXV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO. Resumos... Porto Alegre, out-nov., 2005.
- COELHO, C. U. F.; LINS, L. S. *Teoria da Contabilidade: Abordagem Contextual, Histórica e Gerencial*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- COMUNG - Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas. Disponível em: <<http://www.comung.org.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

CHERQUES, Hermano Roberto Thiry. Saturation in qualitative research: empirical sizing estimation, 2009. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing – PMKT, opinião e mídia*. São Paulo, n.3, setembro, semestral, 2009.

DALL'AGNOL, Izabel Cristina Fraga. *A articulação entre as competências organizacionais e gerenciais em uma instituição de ensino superior: o caso da UNISINOS*. 2004. 150 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

DOMENEGHETTI, D.; MEIR, R. *Ativos Intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron, 1998.

FERNANDES, B. H. R. *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*. 2004. 249 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão e Produção*, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

\_\_\_\_\_. Alinhando Estratégia e Competências. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.1, p. 44-57, 2004.

\_\_\_\_\_.; OLIVEIRA JR., M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

GOHR, C. F. et al. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor Sucoalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, v.4, n.1, jan./jul. 2011.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HARB, Antonio Geraldo. *A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes*. 2001. 115 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

HECKLER, E.; BACK, S.; MASSING, E.R. *Dicionário morfológico da língua portuguesa*. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1988. V.5.

HEERDT, Ana Paula S. *Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior*. 2002. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. *Teoria da Contabilidade*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. Tradução de All Tasks. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

\_\_\_\_\_. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson, 2002.

HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso de. *A contribuição dos processos de aprendizagem para acumulação de competências: trajetória de duas indústrias do segmento madeireiro do estado do Paraná*. 2010. 105 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

KAYO, E. K. et al. Ativos Intangíveis, Ciclo de Vida e Criação de Valor. *RAC*, v. 10, n. 3, p.73-90, jul./set. 2006.

KING, A. W.; FOWLER S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n.1, p.36-49, jan./mar. 2002.

KIPPER, Maria Hoppe. *Um lugar chamado UNISC*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2013.

\_\_\_\_\_.; NEUMANN, R. A. *APESC: uma história de desafios e conquistas*. Disponível em: <<http://www.unisc.br/portal/pt/editora/e-books/339/apesc-uma-historia-de-desafios-e-conquistas.html>>. Acesso em: 06 jul. 2012.

LIMA, M.A.M. et al. Morfologia das competências: análise da produção científica brasileira. *RPCA*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-161, jul./set. 2012.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCOVITCH, Jacques. *Universidade Viva*. São Paulo: Mandarim, 2001.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista Administração Pública*, 39(4): 823-847, jul-ago, 2005.

MEYER JUNIOR, V.; MANGOLIM, L. Estratégias em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2006, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MINAYO, MC. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

MORAES, M. V. M.; SZUSTER N. *Os efeitos da convergência às normas internacionais de contabilidade no reconhecimento do Goodwill adquirido: um estudo de caso sobre a aquisição da Texaco pela Ultrapar Participações S/A*. Disponível em: <<http://www.congressosp.com.br>>. Acesso em: 08 jul. 2012.

MONTEIRO, Raquel Lourenço do Carvalhal. *Intangíveis e o valor da empresa: O caso da Vale*. 2010. 98 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

MORCERF, S. O. et al. Gestão de Competências – Um estudo de Caso. In: III SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2006, *Resumos...* Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro – UFRRJ, 2006.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. O Ensino Superior no Rio Grande do Sul. In: MOROSINI, M. C. et al. *Enciclopédia de pedagogia universitária*. Porto Alegre: FAPERGS/RIES, 2003. p.198-216.

OLIVEIRA JR., M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

PACHECO, Ana Paula Reusing. *Competências essenciais: proposta de um modelo de concepção*. 2010. 259 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 2010.

PEREIRA, Marcia Batista. *Tratamento contábil dos ativos intelectuais focados em ativos humanos de empresas de governança corporativa da bolsa de valores de São Paulo*. 2006. 168 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p.79-91, may/june, 1990.

QUINTANA, Ronaldo Costa. O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público. 2009. 177 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

RIBEIRO, H.C.M. et al. Área Temática: Estratégia em Organizações Visão Baseada em Recursos: Uma Análise bibliométrica dos últimos onze anos. In: XIV SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, *Resumos...* São Paulo, 2011.

ROESCH, Sylvia. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto. *Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações*. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

\_\_\_\_\_. et al. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. A. *Módulo: Consolidação, Aplicação e Apropriação do Treinamento*. São Paulo: SEBRAE/RS, CEPA/UFRGS, NADE, 1998.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Processo evolutivo e gestão universitária: um estudo comparativo entre três IES familiares. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. *Resumos...* Blumenau, Nov., 2006.

SCOLA, Roberto. *Competências organizacionais alinhadas à estratégia e aos processos empresariais*. 2003. 101 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. *Avaliação de ativos intangíveis*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMÉ, Vilmar. *Indicadores de qualidade em instituições de ensino superior: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC*. 1999. 157 f. Dissertação (Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1999.

TREVIZAN, Maria Júlia. *Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias Florianópolis*. 2004. 190 f. Tese (Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. *Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos*. 1ª edição revisada e ampliada. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2011. 78 p.

UNISC. Desenvolvido pela Universidade de Santa Cruz do Sul. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://www.unisc.br>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5. n.2, April-June, 1984, p. 171-180.

WILK, Eduardo de Oliveira. O uso de uma abordagem “resource based view” na formulação de estratégias, o caso do setor vitivinícola da serra gaúcha. *READ*, v. 7, n. 2, mar./abr.2001.

WILK, Eduardo de Oliveira. *O uso de uma abordagem de “core competences” na formulação de um “portfólio” de diversificação*. 1997. 157. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

ZARAFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução de Maria Helena C.V. Trylinsky. São Paulo: Atlas, 2001.

## **ANEXO A – Roteiro das entrevistas**

### **Pesquisa sobre Recursos Estratégicos, Competências Individuais e Competências Essenciais em uma Instituição de Ensino Superior.**

#### **Bloco 1 - Perfil do entrevistado**

Nome completo:

Cargo que ocupa na IES:

Tempo de ocupação no cargo:

Possui quanto tempo de experiência profissional na gestão universitária:

Especificar sua formação e qualificação profissional:

#### **Bloco 2 - Recursos Estratégicos**

1) No seu entendimento, quais são os recursos estratégicos da UNISC?

2) Esses recursos, na sua opinião, são controlados atualmente apenas por um pequeno número de Instituições concorrentes?

3) Na sua opinião, a Instituição explora o potencial desses recursos para gerar vantagens competitivas sustentáveis?

4) Existe uma forma de avaliar os recursos estratégicos na Instituição?

Caso afirmativo: exemplifique

Caso negativo: o que o (a) leva a pensar dessa forma?

5) Qual tipo de recurso estratégico, na sua opinião, pode transformar-se em uma competência essencial para a UNISC?

#### **Bloco 3 - Competências Individuais**

1) No seu dia a dia como gestor (a), que tipos de competências lhe são demandadas?

2) De que forma a instituição desenvolve as competências gerenciais (carreira, educação e práticas-instrumentos)?

3) Que características/elementos institucionais, na sua percepção, dificultam ou limitam sua ação gerencial?

#### **Bloco 4 - Competências Essenciais**

- 1) No seu entendimento, quais são as competências essenciais da UNISC?
- 2) Dentre as competências citadas, quais na sua percepção, diferenciam a UNISC da concorrência? Essas competências são passíveis de imitação?
- 3) Quais as competências que, no seu entendimento, tornam a instituição competitiva?
- 4) Na sua opinião, quais são os requisitos/elementos necessários para manter e também para ampliar as competências essenciais da UNISC?
- 5) Na sua opinião a Instituição possui esses requisitos/elementos e os coloca em prática visando a manutenção das competências essenciais atuais e, o desenvolvimento de novas competências?
- 6) Em sua opinião, existe uma forma de avaliar as competências essenciais da UNISC?
- 7) O Sr. (a) tem conhecimento se a Instituição possui um *feedback* da comunidade em relação as competências que foram consideradas como essenciais? Em caso afirmativo, qual é a forma de *feedback* ?