

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E VANTAGEM COMPETITIVA: O DESAFIO DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

Adelaide Wilcox King

Professora-Assistente da McIntire School of Commerce da University of Virginia (Estados Unidos).
E-mail: adelaide@virginia.edu

Sally W. Fowler

Professora-Assistente da University of Victoria (Canadá).
E-mail: sfowler@business.uvic.ca

Carl P. Zeithaml

Diretor e Professor da McIntire School of Commerce da University of Virginia (Estados Unidos).
E-mail: czeithaml@virginia.edu

RESUMO

Embora a maior parte dos gerentes reconheça as competências da empresa como fonte importante de vantagem competitiva, muitas organizações encontram dificuldades em identificá-las e avaliá-las. Para os gerentes, competências específicas são, muitas vezes, ambíguas, e a percepção individual sobre elas pode variar muito. Essa falta de especificidade pode ocultar visões distorcidas e errôneas acerca das competências, e, quando isso ocorre com os gerentes de nível intermediário, encarregados da administração rotineira de tais competências, as implicações para a empresa podem ser extremamente graves. Identificamos e examinamos os principais aspectos das competências e a relação existente entre a percepção dos gerentes de nível intermediário sobre elas e o desempenho da empresa. Descrevemos um estudo realizado com gerentes de nível intermediário de 17 empresas em dois setores: o têxtil e o hospitalar. Os resultados indicam a relação entre os aspectos das competências e o êxito da empresa. Além disso, apresentamos um método que pode ser empregado por qualquer empresa, a fim de avaliar suas competências, e indicamos como a gerência pode fazer uso dessa avaliação para aumentar a vantagem competitiva da empresa.

ABSTRACT

Although most managers recognize that a firm's competencies are an important source of competitive advantage, many firms encounter difficulties when they attempt to identify and assess those competencies. Specific competencies are often ambiguous to managers, and individual perceptions of a firm's competencies may vary significantly. This lack of specificity may mask significant misunderstanding and confusion about competencies. When this misunderstanding or confusion occurs among middle managers who are responsible for the day-to-day management of these competencies, the implications for an organization can be serious. We identify and examine key characteristics of competencies and the relationship between middle managers' perceptions of competencies and firm performance. We report a study of middle managers at 17 organizations in two industries: textile manufacturing and hospitals. Results demonstrate the linkages between competency characteristics and firm success. In addition, we describe a method that any firm can use to assess its competencies, and we show how management can use the assessment to enhance the firm's competitive advantage.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia, vantagem competitiva, gerência intermediária, competências, desempenho.

KEY WORDS

Strategy, competitive advantage, middle management, competences, performance.

INTRODUÇÃO

Gerentes e acadêmicos costumam alegar que os recursos internos baseados no conhecimento, ou competências, podem ser as fontes mais importantes de vantagem competitiva (Barney, 1995; Duncan, Ginter e Swayne, 1998). Acreditamos, porém, que muitas empresas têm apenas vaga idéia do valor das competências que possuem ou da possível ausência de competências importantes. Além disso, argumentamos que os executivos precisam valorizar o papel fundamental dos gerentes de nível intermediário para o desenvolvimento e a manutenção das competências da empresa.

Neste artigo, abordamos algumas lacunas fundamentais observadas nos esforços para identificar e promover competências que auxiliem as empresas a competir no desafiador ambiente empresarial atual. Descrevemos vários aspectos das competências – e qual sua relação com a vantagem competitiva – e examinamos também a relação entre a percepção das competências por parte da gerência de nível intermediário e o desempenho da empresa. Concentramo-nos no papel dos gerentes de nível intermediário na avaliação das competências, pois “os gerentes de nível intermediário muitas vezes atuam como sinapses no cérebro das empresas, promovendo a ligação entre operários e gerentes de linha, e destes últimos com os executivos seniores” (Fire, 1996). A alta gerência raramente envolve-se nas operações rotineiras que lidam com as competências, apesar de os executivos destinarem os recursos para identificá-las, desenvolvê-las e utilizá-las. Como é preciso que os gerentes de nível intermediário conciliem perspectivas estratégicas e questões relacionadas à implementação, eles podem ajudar a determinar a utilização das competências que, por sua vez, afetam o desempenho da empresa.

Compreender e distinguir melhor as competências de uma empresa pode trazer inúmeros benefícios. Quando os gerentes têm opiniões similares sobre as competências mais importantes de sua empresa, eles tendem a ser mais coerentes nas decisões voltadas a desenvolver e fortalecer essas competências. A identificação de lacunas de competências pode indicar áreas em que é preciso investir para proteger ou aumentar a condição competitiva da empresa. A avaliação dos aspectos das competências de uma empresa pode revelar competências que, talvez, se desvalorizem em decorrência da imitação por parte de concorrentes ou de mudanças no ambiente. Em geral, as empresas que investem tempo e esforços na avaliação de suas competências terão à sua disposição informações valiosas para apoiar as tomadas de decisão estratégicas.

Em nosso estudo, os gerentes de nível intermediário de 17 empresas identificaram e avaliaram as com-

petências mais relevantes de sua organização. Os dados coletados provam a correlação entre o desempenho da empresa e a consciência e o consenso acerca das competências desenvolvidas pelos gerentes de nível intermediário. Apresentamos um método que possibilita a qualquer empresa identificar e avaliar suas

EMBORA HAJA CONSENSO SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PARA A CONSTRUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA, MUITAS EMPRESAS ENCONTRAM GRANDE DIFICULDADE PARA IDENTIFICAR E AVALIAR NA PRÁTICA ESSAS COMPETÊNCIAS.

competências, além de promover a conscientização e incentivar as discussões a respeito delas. Por fim, fornecemos diretrizes para auxiliar os executivos e gerentes de nível intermediário a utilizar competências como ferramentas importantes na geração de lucro e vantagem competitiva.

ASPECTOS DAS COMPETÊNCIAS

As competências combinam conhecimento e habilidade; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, necessários para a realização de ações produtivas (Prahalad e Hamel, 1990; Bogner e Thomas, 1994; Iansiti e Clark, 1994; Leonard-Barton, 1992). As competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. 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. Além disso, não devem existir, para a competência, substitutos diretos ou fáceis de obter (Barney, 1991).

Os recursos estratégicos fundamentais são o conhecimento e as habilidades que uma organização adquire com o tempo. Copiá-los rapidamente é uma tarefa difícil, uma vez que exige a reprodução de investimentos em aprendizado que consomem muito tempo (Collis, 1991; Dierickx e Cool, 1989). Por exemplo, a Southwest Airlines desenvolveu conhecimentos e habilidades que possibilitam a ela operar a

um custo inferior ao de qualquer outra companhia aérea. As concorrentes não foram bem-sucedidas ao tentar imitá-la, pois a Southwest criou um sistema que reforça as competências que, ao longo do tempo, continuam a dotar a empresa de vantagem competitiva.

Na avaliação do valor das competências existentes ou potenciais, os gerentes apresentam óbvio interesse em determinar até que ponto elas poderão criar vantagem competitiva sustentável. Muitas empresas, no entanto, não estão suficientemente equipadas para lidar com o desafio de identificar e avaliar as potencialidades de suas competências. Uma empresa de grande porte fabricante de materiais para construção, por exemplo, tentou iniciar um processo de planejamento estratégico, identificando suas competências essenciais e organizando equipes de planejamento em função dessas competências. Passadas várias semanas, a empresa abandonou o projeto devido à dificuldade enfrentada pelos gerentes ao tentar definir as competências e, principalmente, chegar a um acordo sobre quais seriam as mais importantes.

COMPETÊNCIAS LOCALIZADAS NOS FUNCIONÁRIOS OU EM SISTEMAS FÍSICOS SÃO MAIS FÁCEIS DE IMITAR QUE COMPETÊNCIAS LOCALIZADAS EM SISTEMAS GERENCIAIS OU NA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Sugerimos quatro aspectos – o caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso – que auxiliam a determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável. Ao analisar esses aspectos, os gerentes podem obter uma visão adequada da força das competências existentes na empresa e identificar pontos de vulnerabilidade dessas competências.

O caráter tácito: as competências resistem à imitação?

O caráter tácito reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação. Uma competência pode estar em algum ponto entre o explícito e o tácito. As competências explícitas podem ser divididas em partes ou codificadas em grupos de regras, que podem ser divulgados verbalmente ou na forma escrita. Por outro lado, as competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente expressos. Por exemplo, um professor de

tênis passa ao aluno iniciante conhecimentos explícitos, tais como contar os pontos em um jogo, segurar a raquete ou alinhar o corpo para conseguir um bom golpe de direita. O conhecimento tácito é a habilidade que os tenistas profissionais de primeira categoria possuem para realizar manobras e movimentos perfeitos durante um momento crítico da partida. O executivo principal de uma indústria têxtil descreveu uma competência tácita de sua empresa da seguinte forma: “Sabemos o que é, mas está tudo aqui (apontando para a própria cabeça) e nos contatos que desenvolvemos com a experiência.”

As competências tácitas são importantes para a vantagem competitiva porque são específicas em relação ao contexto e, portanto, muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. As competências explícitas, por outro lado, podem ser reproduzidas com facilidade em outros ambientes e apresentam pouca ou nenhuma vantagem competitiva. Entre as competências importantes identificadas pelos gerentes de nível intermediário do setor hospitalar, por exemplo, estão o treinamento de médicos e funcionários quanto ao uso das informações, o gerenciamento do processo de atendimento médico, abrangendo o pré-atendimento, o atendimento, o pós-atendimento e a administração de uma vasta gama de atividades internas do hospital. As medidas necessárias para desenvolver e implementar um programa de treinamento podem ser enumeradas e facilmente transmitidas, constituindo, portanto, competências explícitas. O gerenciamento do processo de atendimento médico aproxima-se mais do centro da escala: alguns de seus aspectos são explícitos enquanto outros são tácitos. O gerenciamento das atividades internas do hospital é uma competência mais tácita, que requer conhecimentos extensivos acerca das divisões e funções existentes no hospital, adquiridos por meio da experiência.

Robustez: as competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?

A robustez caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente. Competências robustas não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas; apresentam, portanto, mais chances de manter seu valor diante de mudanças no ambiente externo. A avaliação desse aspecto segue um *continuum* que vai de robusto a vulnerável. Competências vulneráveis tendem à desvalorização em situações que fogem ao controle da organização, tais como mudanças tecnológicas, econômicas e políticas.

A robustez aumenta o valor das competências, conferindo-lhes maior durabilidade. Dessa forma, as competências robustas contribuem para tornar sustentável a vantagem competitiva de uma empresa. No âm-

bito hospitalar, a competência vinculada a um procedimento cirúrgico específico pode perder seu valor, caso se desenvolva um tratamento alternativo não-invasivo. Embora tal competência possa ter extrema importância para a atual vantagem competitiva do hospital, sua contribuição futura é duvidosa em decorrência das mudanças no ambiente. Em contrapartida, uma competência ligada à contenção de despesas é bastante robusta por ser útil em uma gama mais ampla de condições ambientais.

Fixação: perdem-se as competências com a saída de funcionários?

A fixação de uma competência compreende a possibilidade de ela ser transferida para outra empresa. A mobilidade de uma competência pode ser medida em um *continuum* que vai de fixo a móvel. A fixação é determinada pela localização da competência na organização. As competências podem estar vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários-chave, aos sistemas físicos, tais como bancos de dados, equipamentos e programas de *software*, aos sistemas gerenciais, tais como programas de incentivo e estruturas de premiação, e à missão, à cultura ou aos valores que promovem e incentivam certos tipos de conhecimento (Leonard-Barton, 1992). As competências ligadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários são consideradas as mais móveis, devido à própria mobilidade dos funcionários. Tais competências podem desaparecer caso os funcionários saiam da empresa. No outro extremo, as competências vinculadas à missão, à cultura ou aos valores da empresa são extremamente fixas.

As competências situadas nos funcionários ou nos sistemas físicos são mais fáceis de serem copiadas do que as competências localizadas nos sistemas gerenciais ou na cultura organizacional. No contexto hospitalar, as qualificações individuais dos médicos são bastante móveis, ao contrário das habilidades conjuntas de uma unidade cirúrgica estabelecida, que representam uma competência menos móvel. É pouco provável que uma unidade inteira se transfira para um outro hospital, e, mesmo que isso ocorresse, poderia não ser possível reproduzir todas as condições que a tornaram inicialmente bem-sucedida. Uma atmosfera de atenção e proteção em relação aos pacientes é uma competência ainda mais fixa, ligada à cultura e aos valores da organização. Essa resistência à imitação ajuda a manter sua vantagem competitiva.

Consenso: os gerentes de nível intermediário compartilham a mesma opinião em relação às competências e ao valor delas?

O consenso reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo. O con-

senso relacionado à competência ocorre quando os gerentes possuem a mesma opinião sobre a vantagem competitiva de sua empresa, no que diz respeito ao conhecimento e às qualificações relevantes. O consenso quanto às competências também pode ser medido ao longo de um *continuum*, estando a unanimidade total em um extremo e o desentendimento completo no outro.

AS ORGANIZAÇÕES NAS QUAIS OS GERENTES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO DESCRIVEM SUAS COMPETÊNCIAS COMO MAIS TÁCITAS, ROBUSTAS E MAIS PRESENTES TENDEM A TER DESEMPENHO SUPERIOR.

A importância do consenso entre os tomadores de decisão estratégica é bastante documentada (Dess e Origer, 1987; Fiol, 1994; King e Zeithaml, 2001). A maior parte da atenção dos acadêmicos, entretanto, está voltada para o consenso na alta gerência (Dess, 1987; Hambrick e Mason, 1984; King e Zeithaml, 2001). A alta gerência deveria também interessar-se pela concordância entre os membros da gerência intermediária quanto à vantagem competitiva das competências da empresa. Os gerentes de nível intermediário são responsáveis por interpretar visões e estratégias amplas, de nível superior, e comunicá-las aos gerentes de níveis inferiores que, por sua vez, deverão executá-las (Schermerhorn, 1986; Mangaliso, 1995). Quando os gerentes de nível intermediário concordam quanto às competências necessárias, tendem a transmitir esse consenso às gerências inferiores (ver Bourgeois, 1980). A anuência e a comunicação ajudam a gerar concordância a respeito das principais fontes de vantagem competitiva da empresa, a concentrar os esforços da organização e a aumentar a probabilidade de uma implementação ser bem-sucedida.

Os gerentes seniores devem dedicar especial interesse à identificação de competências em áreas nas quais sua percepção seja diferente daquela dos gerentes de nível intermediário. Por exemplo, os gerentes de nível intermediário de uma empresa de planos de saúde com cobertura nacional, que trabalhavam em uma determinada região, tinham opinião unânime a respeito de que a habilidade no gerenciamento de informática constituía uma contribuição importante para a vantagem competitiva da empresa. Esses gerentes rapidamente identificavam e priorizavam oportuni-

des para fortalecer e aumentar essa competência. Essa unanimidade levava à criação de protocolos informatizados e inovadores de atendimento ao paciente, aumentando sua qualidade e eficácia. Por sua vez, os gerentes de nível intermediário da mesma empresa, em outra região, discordavam quanto à vantagem competitiva dessa mesma competência. Embora alguns gerentes administrativos considerassem essa competência fonte potencial de vantagem competitiva, os gerentes envolvidos diretamente na área de atendimento ao paciente não acreditavam que tivesse grande importância. Assim, esses gerentes foram incapazes de identificar áreas específicas em que a informática pudesse contribuir para melhorar o atendimento ao paciente, e, conseqüentemente, a integração entre ele e a informática não apresentou resultados significativos nessa determinada região. Apesar de os gerentes seniores, em nível nacional, acreditarem na importância dessa competência para a vantagem competitiva, a divergência de opiniões entre os funcionários da gerência intermediária impediu que a empresa adotasse abordagens inovadoras e aperfeiçoadas de atendimento ao paciente em todas as regiões.

POR QUE A PERSPECTIVA DO GERENTE DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO É ESSENCIAL

O gerente de nível intermediário desempenha um papel essencial, embora muitas vezes desvalorizado, no desenvolvimento de estratégias de sucesso (Guth e McMillan, 1986; Burgelman, 1983; Floyd e

Wooldridge, 1994). A participação desses gerentes na formulação de estratégias está associada a melhor desempenho da empresa (Burgelman, 1983; Wooldridge e Floyd, 1990; Guth e McMillan, 1986), e seu comprometimento é fundamental para implementar estratégias bem-sucedidas.

As experiências de gerentes de nível intermediário em decisões relacionadas à implementação e seus resultados constituem excelente base para a avaliação das competências. Os gerentes de nível intermediário têm uma percepção mais aguçada das competências que os gerentes de alto escalão, além do fato de que ocupam uma posição excelente para identificar as lacunas nas competências no que diz respeito aos produtos, à tecnologia ou aos mercados. Os gerentes de nível intermediário são peças de ligação essenciais na identificação e implementação das competências (Floyd e Wooldridge, 1996), fortalecendo, muitas vezes, os relacionamentos necessários para promovê-las. Participam, portanto, como catalisadores vitais no processo de identificação, desenvolvimento e implementação de competências.

Mapear as percepções dos gerentes de nível intermediário, entretanto, é mais fácil na teoria do que na prática. O número de gerentes e sua dispersão geográfica dificultam a tarefa. Em muitas empresas, os gerentes de alto escalão reúnem-se rotineiramente, ao passo que as reuniões dos gerentes de nível intermediário podem ser bem menos freqüentes. Questões operacionais fazem com que seja praticamente impossível realizar uma reunião na qual estejam presentes todos os gerentes de nível intermediário da empresa.

Quadro 1 – Exemplos de competências organizacionais

Empresa do setor têxtil	Empresa do setor hospitalar
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e habilidades facilitadoras da logística de transporte internacional • Conhecimento tecnológico que diferencia a empresa em aperfeiçoamento do produto, qualidade e custo • Capacidade de desenvolver jovens talentos • Conhecimento e habilidades para incentivar e avaliar a responsabilidade na prestação de contas em nível individual • Conhecimento e habilidades para relacionar metas e objetivos operacionais aos planos de remuneração • Conhecimento de reengenharia de processos para manter e aperfeiçoar a relação custo/benefício • Conhecimento para competir no mercado global • Gestão de custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de competir de maneira flexível – habilidade de agir rapidamente, iniciar programas, fechar programas, aproveitar oportunidades • Conhecimento em administração do processo de atendimento ao paciente – antes, durante e após a hospitalização • Conhecimento na área de gerenciamento de informática, tais como associação das práticas médicas a cadastros médicos <i>on-line</i> e serviços de diagnóstico por imagem • Capacidade de atrair executivos para cargos-chave • Treinamento de médicos e funcionários quanto à utilização das informações • Conhecimento em gerenciamento de riscos

Ao analisar as percepções da gerência intermediária, a alta gerência pode compreender melhor os pontos fortes das competências existentes na empresa e identificar áreas em que o fortalecimento ou o desenvolvimento destas é necessário. Esse entendimento pode ser o passo inicial e fundamental no processo que tem como objetivo final consolidar as competências atuais ou desenvolver novas competências que contribuam para criar e manter uma vantagem competitiva sustentável.

INSIGHTS GERADOS PELAS PESQUISAS DE CAMPO

Extraímos dos conceitos anteriormente discutidos os elementos para desenvolver e testar medidas de competências e seus aspectos. Nosso estudo também abordou a seguinte questão: a percepção dos gerentes de nível intermediário em relação aos aspectos das competências é importante para o sucesso da estratégia? Reunimos informações de mais de 200 gerentes de 17 empresas em dois setores distintos: o hospitalar e o têxtil. Gerentes de alto e médio escalões identificaram competências e avaliaram até que ponto sua empresa se encontrava em vantagem ou em desvantagem competitiva com relação a cada uma dessas competências, classificando-as quanto ao seu caráter tácito, sua robustez e sua fixação. O Quadro 1 expõe exemplos de competências relacionadas a ambos os setores.

Observamos que as organizações em que os gerentes de nível intermediário classificaram suas competências como mais tácitas, mais robustas e mais fixas, geralmente, apresentavam desempenho melhor do que as demais. As percepções dos gerentes de nível intermediário certamente estão relacionadas ao desempenho organizacional. O padrão das respostas da alta gerência foi menos uniforme. Contudo, a análise dos dados obtidos da alta e média gerências revelou a importância do alinhamento entre elas. Para examinar mais profundamente o padrão de consenso entre gerentes de nível intermediário, dividimos a amostra em três grupos. O índice mínimo de retorno sobre os ativos para cada setor está demonstrado na Tabela 1.

Esses resultados corroboram nossa argumentação anterior de que tais características agregam valor (ver King e Zeithaml, 2001).

Concluimos também que o consenso entre gerentes de nível intermediário quanto às competências está relacionado ao alto desempenho da empresa. O consenso entre os gerentes de nível intermediário confere à organização enorme potencial para desenvolver, aperfeiçoar e explorar os conhecimentos. Tais gerentes possuem uma base sólida de conhecimento relacionado e constataram que grande parte do valor de uma competência origina-se da assimilação e da transmissão de novos conhecimentos para a organização. Os resultados vêm corroborar a afirmação de Floyd e Wooldridge (1996, p. 47) de que: “determinados comportamentos entre gerentes de nível intermediário são essenciais para o desenvolvimento da capacidade organizacional. É um processo de aprendizado que impulsiona as organizações a interpretar o mundo, descobrir novas oportunidades de mercado, atentarem para os recursos existentes e acumularem novos recursos.”

Nosso estudo revelou dois novos padrões relacionados ao consenso entre gerentes de nível intermediário. Em primeiro lugar, embora o consenso geral quanto às competências esteja associado a desempenhos corporativos melhores, o consenso relativo às competências essenciais (classificadas pelos gerentes como mais importantes em termos de vantagem competitiva) parece ser um indicador ainda mais forte de alto desempenho. É interessante notar, contudo, que não parece haver “receitas para o sucesso” em nenhum setor, devido ao fato de que as competências essenciais diferem entre empresas de um mesmo ramo. É um resultado lógico, uma vez que o processo é direcionado a identificar uma gama de competências que criam vantagem competitiva dentro de um setor, e a diversidade de habilidades organizacionais é necessária para que uma empresa se destaque em relação às concorrentes.

Esse resultado sugere a importância da compreensão clara das competências que caracterizam a condição competitiva de uma empresa. Em segundo lugar, os gerentes de nível intermediário de empresas de desempenho inferior muitas vezes mostraram consenso quanto às competências relacionadas à desvantagem competitiva da empresa (aquelas classificadas em último lugar pelos gerentes em termos de vantagem competitiva). Tal fato sugere que a identificação e a análise do consenso quanto às competências podem revelar à alta gerência a existência de problemas relacionados à competitividade e reforçar a necessidade

Tabela 1 – Índice de retorno sobre ativos

Setor	Alto desempenho	Médio desempenho	Baixo desempenho
Têxtil	6,82 a 11,16	4,44 a 5,33	- 0,66 a 3,49
Hospitalar	6,88 a 10,79	3,71 a 4,78	1,69 a 2,89

de se tomarem medidas nesse sentido (ver Bourgeois, 1980; Janis, 1972).

Os resultados indicam que o consenso entre os gerentes de nível intermediário está associado ao alto desempenho, porém isso não significa necessariamente que o consenso traga sucesso. Outra explicação para o fato poderia ser que o sucesso de uma organização provoca maior convergência de opiniões quanto às competências relevantes. Independentemente da direção da causalidade, a avaliação das competências pode prover os gerentes de informações bastante úteis. Em particular, tanto a falta de consenso em relação às competências de forma geral quanto o amplo consenso em relação às competências nas áreas em que a empresa apresenta desvantagem competitiva estão relacionados com um desempenho inferior. A identificação das competências em relação às quais os gerentes discordam ou acreditam estarem relacionadas à desvantagem competitiva pode evidenciar algumas áreas que exijam atenção e intervenção.

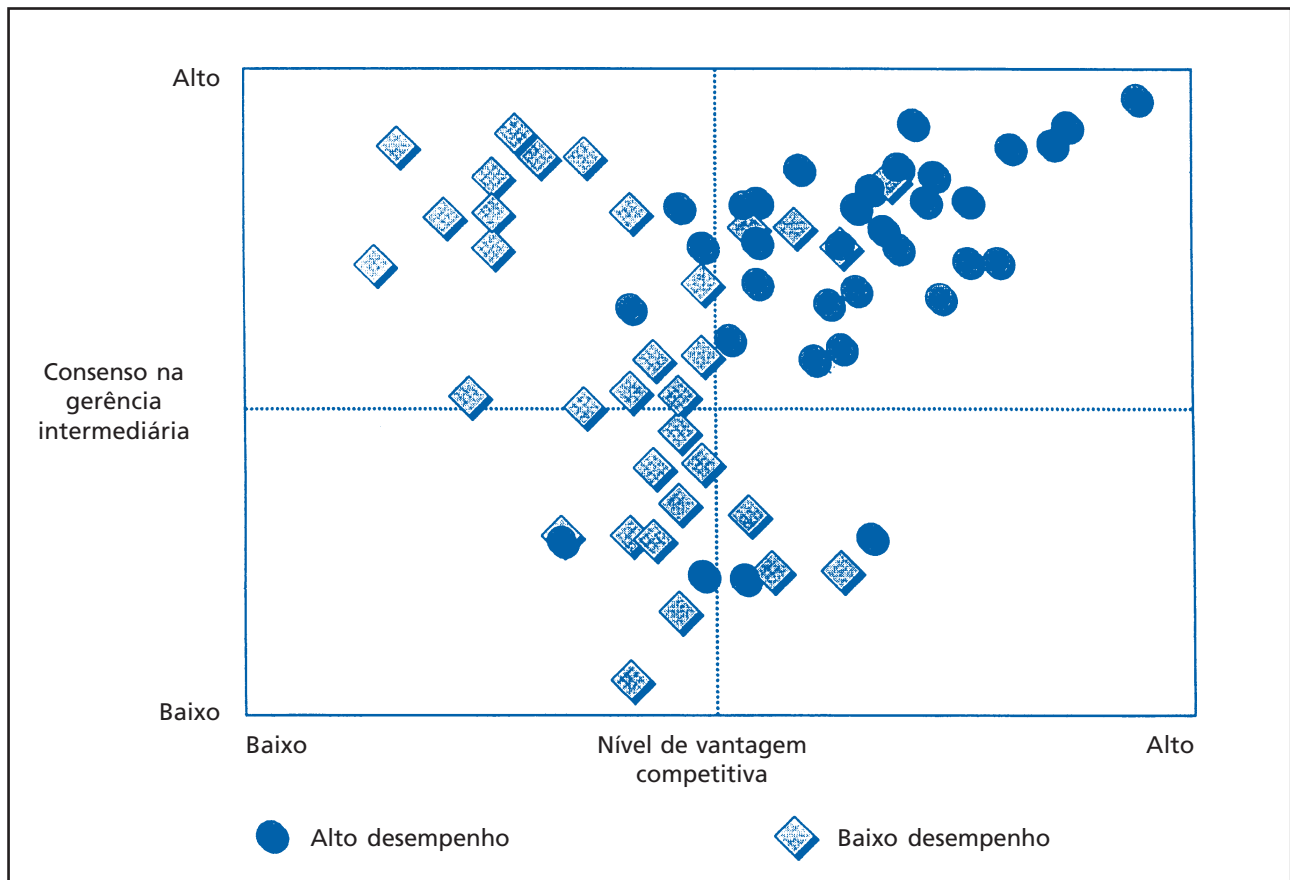
A Figura 1 mostra o padrão das respostas fornecidas pelos gerentes de nível intermediário a respeito de 36 competências em uma empresa têxtil de alto desempe-

no e em outra de baixo desempenho. De modo geral, os gerentes de nível intermediário da empresa de alto desempenho apresentaram maior tendência em concordar quanto às competências que os gerentes da outra empresa. Além disso, a análise estatística revelou que a gerência intermediária da primeira empresa concordava mais frequentemente quanto às competências que contribuíam para uma grande vantagem competitiva, enquanto a outra empresa mostrava níveis mais elevados de concordância quanto às competências relacionadas à desvantagem competitiva.

Durante as entrevistas, os executivos principais mostraram grande interesse acerca das percepções dos gerentes de nível intermediário. De acordo com o presidente de uma empresa do setor têxtil: “Estamos evoluindo de uma organização de hierarquia vertical para uma estrutura horizontalizada. Tenho curiosidade em saber se há esse consenso – daí meu interesse em relação a este estudo. Tenho certeza quanto ao consenso entre os executivos de alto escalão, mas me sinto inseguro em relação aos escalões mais baixos.”

Um outro presidente de empresa do setor têxtil lamentou o fato de que um dos preços indesejáveis que

Figura 1 – Padrão das competências avaliadas em duas empresas do setor têxtil



Obs.: Cada ponto resume as avaliações dos gerentes de nível intermediário de uma empresa quanto a uma única competência. Dessa forma, há 36 pontos por empresa, representando as 36 competências avaliadas.

se paga pelo crescimento seria a lacuna que se formava entre as percepções da alta e média gerências. Depois de uma década de reestruturações e *rightsizings*, que provocaram o desaparecimento de uma série de cargos da gerência de nível intermediário, os executivos reconhecem, cada vez mais, que “uma empresa é capaz de sobreviver a tudo, menos à evasão de sua gerência intermediária” (Marketplace, 1996). De modo semelhante, os estudiosos das organizações e a imprensa popular observam que estruturas organizacionais “achatadas” e organizações em rede envolvem a transmissão de responsabilidades estratégicas a gerentes de nível intermediário. Os modelos recentes de gestão de conhecimento reconhecem que esses gerentes agem como canais de conhecimentos valiosos (ver Nonaka e Takeuchi, 1995; Sherman, 1996; Hedlund, 1994).

COMO AVALIAR AS COMPETÊNCIAS DE UMA ORGANIZAÇÃO

Com base na experiência adquirida em nosso estudo, fornecemos a estrutura do processo que pode ser utilizado pela organização para compreender as percepções dos gerentes de nível intermediário em relação às competências e seus principais aspectos. Esse processo complementa o processo de avaliação organizacional interna proposto por Duncan *et al.* (1998), por meio da adição de ferramentas de avaliação dos aspectos críticos das competências e da apresentação de um processo que pode incluir um vasto grupo de tomadores de decisão, particularmente gerentes de nível intermediário. Os passos desse processo estão indicados a seguir.

Primeiro passo: identificar as competências

Nessa etapa, o objetivo é elaborar uma lista de competências relevantes no setor em que a empresa atua. Isso pode ser feito por meio de uma série de entrevistas e pesquisas no setor de atuação da empresa. As entrevistas podem ser conduzidas tanto por funcionários da própria empresa quanto por profissionais externos, mas os entrevistadores deverão agir como

pesquisadores e adotar uma abordagem objetiva para reunir as informações. Recomendamos que se entreviste toda a alta gerência e de 6 a 15 gerentes de nível intermediário. O ideal seria que os entrevistados possuíssem diferentes experiências e tempo de serviço na empresa e no setor. Nessas entrevistas, o anonimato é importante, uma vez que evita que os entrevistados busquem dar “respostas corretas”, ou seja, que se mostrem artificialmente favoráveis ao executivo principal ou a algum funcionário de hierarquia superior.

De modo geral, as entrevistas duram cerca de uma hora. Inicialmente, o entrevistador explica o objetivo da entrevista e o que significa uma competência. Depois disso, o participante enumera as competências que julga serem de importância no setor. Deve-se estimulá-lo a identificar as competências que conferem vantagem competitiva à empresa ou aos concorrentes. O entrevistador resume a lista de competências e a devolve ao entrevistado para que a revise. Normalmente, as respostas a respeito das competências relevantes começarão a coincidir a partir da sétima a nona entrevista. Na maioria dos setores, uma lista de 30 a 40 competências proporciona uma visão adequada.

Segundo passo: avaliar as competências

O objetivo desse passo é avaliar as competências identificadas na etapa anterior. Para isso, é elaborado um questionário e obtêm-se respostas dos funcionários da alta e média gerências. Esses dados podem ser coletados de todos os gerentes de nível intermediário ou de uma amostra representativa deles. Os questionários são enviados a cada participante, acompanhados de instruções para que sejam respondidos de forma anônima.

Os gerentes deverão julgar até que ponto a empresa se encontra em vantagem ou em desvantagem competitiva quanto a cada uma das competências. Calculam-se, então, a média e a variância de cada competência com relação aos dois grupos de gerentes. A média representa o nível observado de vantagem competitiva conferido a uma competência. A variância mostra o grau de consenso entre os grupos. Perguntas semelhantes às apresentadas no apêndice podem apoi-

Quadro 2 – Exemplo da avaliação das competências organizacionais

Tópicos de análise	Conhecimento para competir no mercado global	Capacidade para desenvolver jovens talentos	Gerenciamento de custos
Vantagem competitiva	Alta	Moderada/alta	Baixa
Consenso na gerência intermediária	Baixo/moderado	Alto	Alto
Caráter tácito	Moderado	Baixo	Baixo
Robustez	Alta	Moderada	Baixa
Fixação	Baixa/moderada	Baixa	Baixa

ar a avaliação da percepção da gerência intermediária em relação ao caráter tácito, à robustez e à fixação de todas as competências ou de uma parte delas. Esses dados podem ser reunidos de forma a indicar o perfil de cada competência, como exposto no Quadro 2.

Terceiro passo: formular conclusões e registrar resultados

O objetivo dessa etapa é interpretar os dados, identificar as áreas críticas e tirar conclusões. Após a elaboração dos perfis, a análise concentra-se nas competências essenciais (classificação alta quanto à vantagem competitiva), competências inadequadas (classificação baixa quanto à vantagem competitiva) e competências em relação às quais as opiniões da alta e média gerências apresentam diferenças significativas. Destacam-se as áreas críticas (por ex.: uma competência de classificação alta que apresente pontuação baixa em um aspecto) para que sejam analisadas mais profundamente.

DEPOIS DE LONGO PERÍODO DE PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO QUE ELIMINARAM MUITAS POSIÇÕES INTERMEDIÁRIAS DE GERÊNCIA, OS EXECUTIVOS PASSARAM A RECONHECER QUE AS EMPRESAS PODEM SOBREVIVER A MUITAS COISAS, MENOS À SAÍDA DE SEUS GERENTES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO.

Por exemplo, as competências descritas no Quadro 2 indicam uma série de áreas a serem exploradas mais a fundo e em relação às quais se devem tomar medidas. Sugere-se que a gerência procure determinar as razões do baixo consenso quanto à vantagem competitiva da primeira competência, que é o conhecimento para competir no mercado global. Isso pode representar uma oportunidade valiosa ou um problema em potencial, dependendo da causa da divergência de opiniões. A capacidade de desenvolver jovens talentos é uma competência de classificação alta, mas parece ter baixa pontuação quanto ao caráter tácito e fixação. A administração não pode ter expectativa de que essa competência seja fonte de vantagem competitiva sustentável a não ser que se possa melhorar seu caráter tácito e sua fixação. Muitas vezes, desenvol-

ver o caráter tácito e a fixação de uma competência exige tempo e recursos consideráveis. Portanto, a administração deve elaborar uma análise séria e investir na definição do plano de ação apropriado e prosseguir de acordo com este. O gerenciamento dos custos deve receber especial atenção, pois a gerência intermediária concorda que esta é uma área em que a empresa se encontra em desvantagem competitiva. Essa competência obteve pontuação baixa em três aspectos.

Todos os entrevistados devem receber um relatório contendo uma sinopse dos resultados e descrevendo as características das competências essenciais quanto à vantagem competitiva. Os gerentes participantes devem ter a oportunidade de dar sua opinião sobre o relatório. O relatório é ideal como base para debates que melhoraram a percepção e aumentam o consenso em relação às competências mais relevantes para a organização.

COMO USAR A INFORMAÇÃO PARA FORTALECER A POSIÇÃO COMPETITIVA

A avaliação de competências proporciona à alta gerência informações acerca das percepções dos gerentes de nível intermediário quanto às competências da organização. Embora nos concentremos em um processo que pode ajudar a envolver esses gerentes na gestão do conhecimento, ressaltamos que avaliar as competências existentes em uma empresa não é o mesmo que determinar as competências ideais para a futura posição competitiva dessa empresa. Da mesma forma, a elaboração de um consenso quanto às competências da organização é importante, porém não garante que os gerentes da empresa identificarão corretamente as competências mais importantes no futuro. Nosso processo de avaliação de competências fornece aos gerentes informações valiosas, todavia o desenvolvimento de competências requer também que se tomem decisões difíceis e se administre um processo de trocas complexas entre investimentos alternativos.

Compreender as características e a vantagem competitiva das competências existentes, contudo, propicia uma base que facilita o desenvolvimento de competências necessárias para sustentar o sucesso. Investimentos devem ser feitos para obter consenso e aprimorar o caráter tácito, a robustez e a fixação dessas competências. Nesta seção, oferecemos sugestões a respeito de como a gerência pode agir, apoiando-se em informações obtidas na avaliação de competências, a fim de melhorar a vantagem competitiva da organização.

O caráter tácito: como desenvolver competências difíceis de imitar

Estudiosos japoneses na área de gestão do conhecimento criticam as práticas de gerenciamento oci-

dentais, que ignoram a importância fundamental dos gerentes de nível intermediário e do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995). Eles alegam que as sociedades ocidentais valorizam demais a alta gerência e o conhecimento explícito e, em decorrência disso, frequentemente perdem oportunidades estratégicas valiosas. Argumentam que o processo de inovação é gerado a partir de um ciclo de transformação do conhecimento que obedece a seqüência de níveis médio-alto-baixo e no qual as informações valiosas geralmente surgem no âmbito da gerência de nível intermediário e são impulsionadas para a alta gerência. As informações mais valiosas são, na maioria das vezes, tácitas e, de acordo com esse argumento, as empresas de alta eficácia submetem-se a rígidos ciclos de transformação do conhecimento tácito para o explícito, à medida que ele é disseminado pela organização. Os esforços empenhados na transferência do conhecimento, por sua vez, criam um conhecimento tácito valioso que prossegue nesse ciclo. Embora possa ser difícil apreender-se tal conhecimento de forma estritamente codificada, o conhecimento tácito que alicerça muitas das competências mais valiosas de uma organização geralmente se dissemina pela troca de experiências ou pelas histórias e narrativas (Brown e Duguid, 1991). Os gerentes seniores, portanto, podem utilizar as informações obtidas no nosso processo para gerenciar o ciclo de desenvolvimento de competências. Por exemplo, podem-se incentivar gerentes de nível intermediário a compartilhar experiências relacionadas às principais competências tácitas para explorar os elementos mais relevantes delas. Além disso, tais experiências podem ajudar a difundir as competências por toda a organização, criando um novo conjunto de experiências tácitas que agregam maior valor.

Robustez: como criar competências que sobrevivem a mudanças

Geralmente, os gerentes de nível intermediário reconhecem as ameaças ambientais e oportunidades que influenciam a sustentabilidade das competências existentes e revelam futuras competências que demandam investimento. Andrew S. Grove, da Intel, procura compreender as tendências importantes e as mudanças no ambiente competitivo mediante interações com gerentes de nível intermediário, a quem chama de Cassandras, referindo-se à pastora que profetizou a queda de Tróia (Grove, 1996). Dada a oportunidade, esses gerentes fornecem valiosas informações, em tempo real, a respeito de problemas e oportunidades emergentes. Nosso processo constitui um veículo eficaz para solicitar a opinião dos gerentes de nível intermediário acerca de acontecimentos e tendências do ambiente empresarial. Depois de obter es-

sas opiniões, a alta gerência deve concentrar-se nas atividades externas que justifiquem atenção estratégica, buscando modelos de fatores externos que ameçam as competências essenciais. Por exemplo, vários gerentes de nível intermediário do setor hospitalar expressaram preocupação a respeito da capacidade que sua organização teria de contratar as pessoas certas e retê-las. Essa informação indica que a alta gerência deveria considerar desenvolver ou obter competências

O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EXIGE QUE OS GERENTES TOMEM DECISÕES DIFÍCEIS E ADMINISTREM ESCOLHAS COMPLEXAS ENTRE ALTERNATIVAS DE INVESTIMENTO EM DIFERENTES CONHECIMENTOS.

adicionais na área de recrutamento e gestão de recursos humanos. Uma análise mais profunda pode ajudar os gerentes seniores a determinar se essas questões refletem preocupações rotineiras dos gerentes ou se revelam tendências emergentes que possuem potencial real de atrapalhar os negócios.

A alta gerência pode também capitalizar a percepção dos gerentes de nível intermediário com relação às oportunidades ambientais, aumentando potencialmente a robustez das competências existentes e desenvolvendo competências futuras que sustentem a vantagem competitiva, independentemente de mudanças ambientais.

Fixação: como criar competências difíceis de copiar

Competências que residem na cultura da organização são menos vulneráveis à apropriação por concorrentes. Determinadas competências só podem ser conquistadas por grupos e não existem em nível individual. Segundo Cook e Yanow (1993): “Um jogador de basquete não consegue jogar sozinho; somente os vários jogadores, formando um time, são capazes de conduzir sua estratégia e executar seus movimentos e seu estilo de jogo. Um único violonista não é capaz de tocar a Terceira Sinfonia de Mahler; a execução do fraseado, da dinâmica e do compasso da peça exige a ação coletiva da orquestra como um grupo.”

Nosso estudo revelou que os gerentes de nível intermediário das empresas de melhor desempenho acre-

ditam que as competências mais importantes são orquestradas de acordo com a cultura da organização. A compreensão das percepções da gerência intermediária, portanto, pode apontar importantes competências de caráter coletivo, favorecidas pela cultura da organização. Por exemplo, em um vídeo institucional da empresa, o presidente da Southwest Airlines, Herbert D. Kelleher, descreve a competência da empresa em fazer rápidas manobras circulares com as aeronaves, relacionando-as aos movimentos de um “balé”, no qual diversos empregados diferentes realizam cada um a sua tarefa. Uma vez que a fixação das competências apresenta dificuldades e consome muito tempo, os esforços para identificar como a cultura da organização estimula as competências fixas podem propiciar informações de valor inestimável.

Além disso, as percepções dos gerentes de nível intermediário a respeito da fixação das competências têm implicações na absorção e retenção do conhecimento (Spender, 1993). Competências geradas e depois perdidas ou inacessíveis não constituem fonte de vantagem competitiva. Os gerentes devem questionar se as competências vão embora com o funcionário no final do expediente ou de que maneira elas podem ser protegidas ou transferidas. A percepção dos gerentes de nível intermediário acerca da fixação das competências também pode ajudar a organização a reconhecer onde se encontram as competências relevantes antes de precisarem lidar com a perda de gerentes-chave. Vários gerentes de nível intermediário entrevistados indicaram a baixa rotatividade de pessoal como

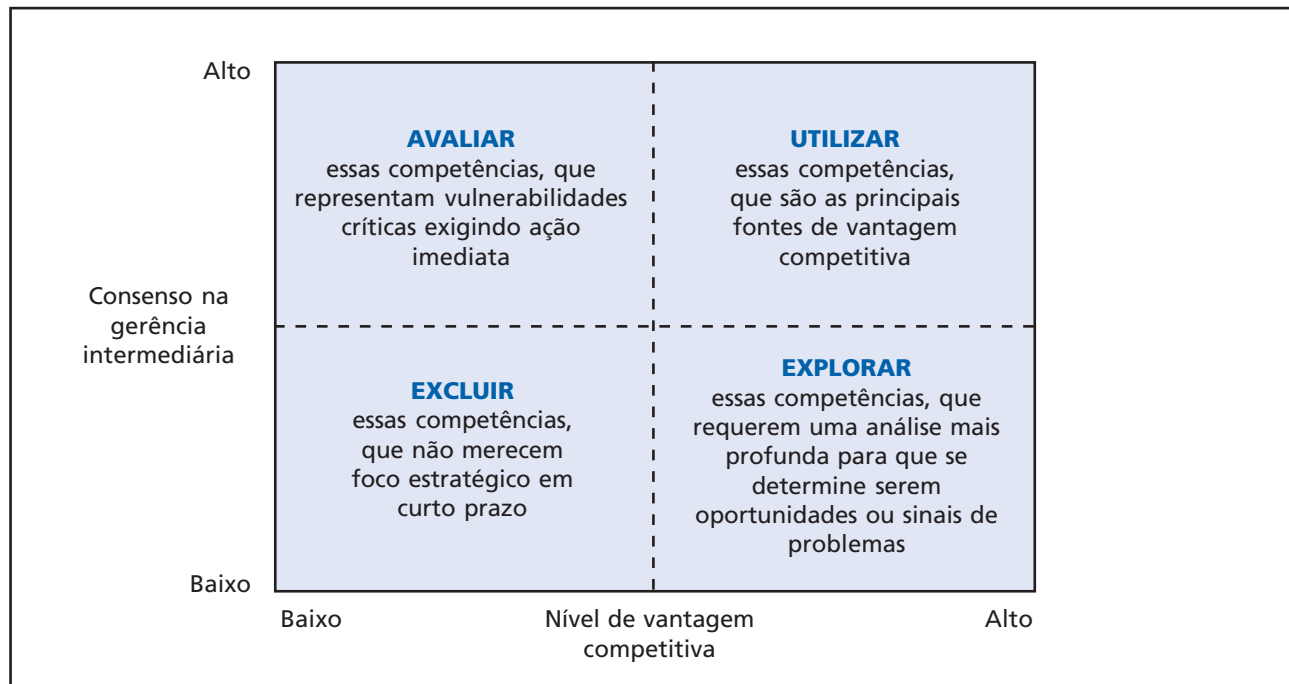
um fator fundamental na manutenção da vantagem competitiva. Esse é um passo inicial para se compreender em que áreas a rotatividade torna a empresa mais vulnerável.

Quando utilizar, avaliar, explorar ou excluir

Floyd e Wooldridge (1996) descrevem gerentes de nível intermediário como “reservatórios de capacidade”. Nossa pesquisa revelou que o consenso quanto à competência, em especial quanto às competências mais importantes, está intimamente relacionado ao sucesso organizacional. A Figura 2 mostra quatro categorias amplas de competência, agrupadas de acordo com as percepções dos gerentes de nível intermediário quanto à sua vantagem competitiva e com o nível de consenso dos gerentes de nível intermediário com relação à sua classificação. Oferecemos quatro métodos que podem ajudar as empresas a alcançar vantagem estratégica com base em diversas comparações de consenso e vantagem competitiva.

- **Alto consenso, vantagem competitiva: Utilizar.** Essas competências fornecem as bases mais valiosas para o sucesso competitivo. Os gerentes seniores devem continuar a investir nelas a fim de tirar o máximo proveito das oportunidades reveladas. Ao mesmo tempo, contudo, devem monitorar cuidadosamente se essas competências são robustas ou vulneráveis a potenciais alterações ambientais ou de mercado que possam torná-las obsoletas.
- **Alto consenso, desvantagem competitiva: Avaliar.** Competências que se encaixam nessa catego-

Figura 2 – Competências organizacionais e abordagens gerenciais recomendadas



ria podem constituir vulnerabilidades críticas que outras empresas podem utilizar. Essas competências requerem atenção imediata para avaliar o risco associado a essa desvantagem e os motivos pelos quais ela existe.

- **Baixo consenso, vantagem competitiva: Explorar.** Essas competências podem revelar excelentes oportunidades ou sinais precoces de problemas, gerando a necessidade de explorar as fontes de desacordo com relação a essas competências. Existem padrões de divergência de opiniões que levam ao baixo consenso? Um grupo funcional ou geográfico apresenta uma perspectiva radicalmente diferente ou os níveis de divergência são semelhantes entre os grupos? Se um grupo aparentar ser a fonte da divergência, uma análise mais profunda é necessária para que se possa entender se esse grupo é um líder ou um retardatário no reconhecimento do valor real dessas competências.
- **Baixo consenso, desvantagem competitiva: Excluir.** As empresas não podem destacar-se em todas as competências, e nossa pesquisa revelou que até gerentes de empresas que têm alto desempenho identificam competências nessa categoria. Elas não são vitais para a estratégia de curto prazo e não merecem foco significativo no momento. Devido à possibilidade de essas competências virem a se tornar fontes de vulnerabilidades competitivas futuras, contudo, os gerentes precisam estar cientes das alterações ambientais que possam aumentar sua importância.

GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA

Muitos artigos recentes discutem a importância de administrarem-se as competências e o conhecimento organizacional para alcançar vantagem competitiva (ver Sherman, 1996; The knowledge, 1995; Stewart, 1998). Poucos executivos, contudo, têm certeza de que suas organizações possuem as capacidades e os processos necessários para administrar o conhecimento de maneira eficaz.

Nossa pesquisa explica o conceito de competência de maneira a ajudar os administradores a “saltarem” à era do conhecimento ao mesmo tempo em que evitam as modas gerenciais. Além disso, destacamos quatro características das competências que podem acrescentar discernimento às decisões estratégicas. Essas idéias são esclarecedoras e fornecem ferramentas importantes, que podem ser usadas pelos gerentes para alcançar o objetivo final de identificar, desenvolver e transmitir as competências que promovem o avanço da posição competitiva da empresa. Os gerentes devem procurar criar

algumas competências ideais com alta pontuação em todas as características. Competências relevantes, que não alcançam uma ou mais dessas dimensões, merecem consideração e medidas de ajuste.

As evidências mostram que o consenso entre gerentes de nível intermediário com relação às competências está associado a um desempenho superior. Se as organizações pretendem levar a sério a gestão das competências, os resultados deste estudo sugerem que os gerentes participem da discussão do tema. Discussões frequentes permitem aos gerentes monitorar as competências de sua organização e o consenso a respeito delas. As organizações devem instituir processos que busquem conhecer a opinião dos gerentes de nível intermediário com relação às competências organizacionais. Esses processos podem incluir pesquisas ou fóruns que permitam aos gerentes de nível intermediário exporem sua percepção acerca das competências. Além disso, os gerentes podem utilizar recursos de informática e *intranets* empresariais para estimular grupos de discussão *on-line* entre gerentes de nível intermediário em toda a organização. Tais processos podem ajudar a prever as competências das quais a empresa irá necessitar para desenvolver-se de forma bem-sucedida no futuro e contribuir para o aumento do consenso.

Os gerentes podem desejar verificar, periodicamente, o caráter tácito, a robustez e a fixação das competências. Esse processo pode prevenir antecipadamente as organizações quando elas estão contando com competências que apresentam pouca chance de contribuir para o sucesso estratégico. Por exemplo, se os gerentes acreditam que uma determinada competência é muito importante para o sucesso estratégico e se tal competência não for tácita, robusta ou fixa, os executivos devem preocupar-se e tomar as medidas adequadas. Um presidente de empresa do setor têxtil relatou os esforços de sua empresa para desenvolver as competências necessárias para competir em um ambiente globalizado. Reconhecendo que a cultura patriarcal da empresa representava um obstáculo, a alta gerência deliberada e conscientemente preparou-se para transmitir o conhecimento necessário e alterar a cultura de tal forma que facilitasse a fixação de novas competências.

Os tomadores de decisão que seguirem nosso processo de avaliação de competências podem identificar antecipadamente tendências ou alterações importantes; aqueles que não o fizerem podem acabar investindo esforços em competências que talvez não agreguem valor. Esse diálogo sobre as competências também pode contribuir para o uso eficaz do conhecimento nas organizações ao promover o aumento do consenso e do caráter tácito e ao reconhecer a robustez e a fixação de competências-chave. ○

APÊNDICE

Como medir as dimensões das competências organizacionais**Medida do consenso**

Competências são conhecimentos e habilidades que podem promover vantagem competitiva a uma organização. Apresentamos uma lista de competências do seu setor. Por favor, indique se a sua organização se encontra atualmente em vantagem ou desvantagem competitiva quanto a cada uma das competências enumeradas em relação aos concorrentes.

Questões relacionadas ao caráter tácito

Por favor, indique o quanto está de acordo com cada uma das afirmações abaixo:

1. Na minha empresa, os funcionários recebem treinamento a respeito dessa competência.
2. Na minha empresa, existe vasta documentação escrita sobre essa competência.
3. Poderia ser redigido um manual útil que descrevesse os conhecimentos necessários para possuir essa competência.
4. Um concorrente seria capaz de adquirir essa competência por meio da análise do mercado ou de publicações disponíveis.

Questões relacionadas à robustez

Por favor, dê sua opinião sobre o grau de vulnerabilidade dessa competência em relação a mudanças que possam ocorrer fora do controle da empresa.

São relevantes as mudanças que, na sua opinião, têm uma chance razoável de ocorrer nos próximos dois a três anos.

1. Mudanças tecnológicas ameaçam a vantagem competitiva dessa competência.
2. Mudanças na área econômica (ex.: recessão, inflação) ameaçam a vantagem competitiva dessa competência.
3. Mudanças políticas ameaçam a vantagem competitiva dessa competência.
4. Outras mudanças ameaçam a vantagem competitiva dessa competência.

Medida do grau de fixação

Competências valiosas podem estar situadas em vários locais dentro de uma organização. Abaixo, enumeramos quatro deles. Analise-os e distribua 100 pontos entre esses quatro locais, indicando onde se situa a vantagem competitiva relativa a essa competência na sua organização.

_____ pontos	conhecimentos e habilidades dos funcionários
_____ pontos	sistemas físicos, tais como bancos de dados de computador, equipamentos e programas de <i>software</i>
_____ pontos	sistemas de treinamento e incentivo que promovem e reforçam o aumento do conhecimento
_____ pontos	missão, cultura ou valores da organização, que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento
100 pontos	– total

NOTA

Artigo publicado originalmente na *The Academy of Management Executive*, v. 15, n. 2, May 2001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BOGNER, W. C., THOMAS, H. Core competence and competitive advantage: a model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry. In: HAMEL, G., HEENE, A. (Eds.). *Competence-based competition*. New York : John Wiley & Sons, 1994. p. 111-147.

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

BROWN, J. S., DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. Special issue: Organizational learning: papers in honor of (and by) James G. March. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

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

COLLIS, D. J. A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 49-68, 1991.

COOK, S. D., YANOW, D. Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.

DESS, G. Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 3, p. 259-277, 1987.

DESS, G., ORIGER, N. K. Environment, structure and consensus in strategy formulation: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, v. 12, p. 313-330, 1987.

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

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

FIOL, C. M. Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science*, v. 5, n. 3, p. 403-420, 1994.

FIRE and forget? *The Economist*, p. 51, 20 Apr. 1996.

FLOYD, S. W., WOOLDRIDGE, B. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, v. 8, n. 4, p. 47-57, 1994.

FLOYD, S. W., WOOLDRIDGE, B. *The strategic middle manager*. San Francisco : Jossey-Bass, 1996.

GROVE, A. *Only the paranoid survive*. New York : Currency Doubleday, 1996.

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

HAMBRICK, D., MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9, p. 193-206, 1984.

HEDLUND, G. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 73-90, 1994. Special issue.

JANIS, I. *Victims of groupthink*. Boston : Houghton Mifflin, 1972.

KING, A. W., ZEITHAML, C. P. Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 75-99, 2001.

LANSITI, M., CLARK, K. B. Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, v. 3, n. 3, p. 557-605, 1994.

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

MANGALISO, M. The strategic usefulness of management information as perceived by middle managers. *Journal of Management*, v. 21, n. 2, p. 231-250, 1995.

MARKETPLACE, National Public Radio. Entrevista com Andrew S. Grove. 5 Feb. 1996.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company*. New York : Oxford University Press, 1995.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

SCHERMERHORN, J. R. *Management for productivity*. New York : Wiley & Sons, 1986.

SHERMAN, S. Hot products from hot tubs, or how middle managers innovate. *Fortune*, p. 165-167, 29 Apr. 1996.

SPENDER, J.-C. Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. In: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, 53, 1993, Atlanta. *Best Papers Proceedings*. Atlanta : Academy of Management, 1993.

STEWART, T. A. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York : Currency Doubleday, 1998.

THE KNOWLEDGE. *The Economist*, 2 Nov. 1995.

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