

## **ÁREA TEMÁTICA: Estratégia Socioambiental**

**TÍTULO:** Gestão de competências: uma ferramenta eficaz para o desempenho sustentável das empresas

### **AUTOR**

Victor Augusto Guimarães Cassiano  
Graduação em Administração  
Universidade de São Paulo  
victor.cassiano@usp.br

### **COAUTOR**

Antonio Carlos Aidar Sauaia  
Professor Associado da Universidade de São Paulo  
asauaia@usp.br

### **RESUMO**

Nesta pesquisa estudou-se a relação existente entre a gestão de competências, individuais e coletivas, e o desempenho organizacional com o objetivo de evidenciar a importância do aprimoramento de competências. Segundo a teoria proposta por Zarifian (1996) e Prahalad e Hamel (1990) os conhecimentos, habilidades e atitudes dos diretores, se geridos de maneira eficiente, podem impactar positivamente no resultado organizacional. Um estudo de caso baseou-se nos dados primários de uma empresa que competiu com outras 13 em um Laboratório de Gestão, no ambiente Simulab, e num levantamento sobre competências respondido por 5 gestores de algumas empresas concorrentes. Avaliaram-se as relações percebidas entre competências e desempenho econômico das empresas, através de suas taxas internas de retorno (TIR). Nesse sentido, buscou-se evidenciar a importância do modelo de gestão de competências nos tempos atuais, o qual é capaz de gerar taxas de retorno crescentes e criar vantagem competitiva sustentável.

**Palavras-chave:** competências, recursos humanos, vantagem competitiva, sustentabilidade

### **ABSTRACT**

The problem of this research focuses on the relationship between the management of individual and collective competences and organizational performance. The aim of this study is to demonstrate the importance of improving competences, illustrating how the knowledge, skills and attitudes of directors, if managed efficiently, impact positively on the final result. The research method is based on primary data pertaining to a case study in the Simulab environment, plus a competence survey answered by five managers of companies in that environment. As main outcome, this article intends to evaluate the relationship between perceived skills and the internal rate of return of the firms (IRR). Accordingly, it seeks to make the reader realize the importance of the competence management model in modern times, which is able to generate increasing rates of return and provide sustainable competitive advantage.

**Keywords:** competences, human resources, competitive advantage, sustainability

## 1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas vêm apresentando uma série de transformações em relação aos modelos de gestão aplicados no ambiente de trabalho. A transição de uma era industrial essencialmente mecanicista para uma nova era caracterizada pelo conhecimento deixa nítida a necessidade de aperfeiçoar habilidades preexistentes e desenvolver novas competências, adaptando-se às mudanças vorazes de um mundo globalizado.

Segundo Dutra (2002, p. 101-170), essa transição ocorre década a década. O autor explica, então, como essas transformações ocorrem temporalmente, associando-as às metamorfoses dos modelos de produção.

Em torno de 1920, com a chamada “era da produção em massa”, havia o predomínio dos modelos de administração científica e da administração das relações humanas, com ênfase na quantidade de produção e na padronização do processo através das linhas de montagem.

Já em meados dos anos 50, vivíamos a chamada “era da eficiência”, a qual foi marcada por modelos que enfatizavam a burocratização da gestão, enfatizando a necessidade de um controle interno das operações.

Foi nos anos 70 que o conceito de competência começou a dar os seus primeiros passos, utilizado como base para seleção e para o desenvolvimento de pessoas. Essa década marcou a denominada “era da qualidade”, cuja ênfase estava na satisfação do cliente e na utilização de modelos renomados de gestão baseados na administração japonesa, participativa, empreendedora e holística.

Nos anos 80, as empresas foram naturalmente incorporando o conceito de competência, dessa vez, criando escalas de diferenciação por níveis de complexidade. Normalmente, essas escalas de complexidade apresentavam-se como diferentes níveis de entrega da competência.

Rumo aos anos 90, o cenário empresarial mundial deparou-se com a voraz “era da competitividade”, com ênfase na busca da excelência administrativa, conciliando os interesses dos clientes, colaboradores, comunidades e acionistas. Nesse contexto, o conceito de competência passa a ser utilizado como integrador entre gestão de pessoas e os objetivos estratégicos da empresa. O conceito de complexidade permitiu, nesse período, estender o conceito de competência para remuneração, avaliação e carreira, permitindo assim seu uso como um conceito integrador da gestão de pessoas. Podemos dizer que hoje o uso associado dos conceitos de complexidade e competência explica muito bem a gestão de pessoas na empresa moderna e permite-nos uma gestão mais apurada.

Por fim, chega-se aos anos 2000, à “era da informação”, cuja necessidade crescente é um modelo de gestão capaz de direcionar o foco e concentrar energias no que é necessário trabalhar para que a instituição alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos, considerando a velocidade das mudanças, a competitividade crescente e a interconectividade organizacional típica da revolução técnico-científica-informacional.

Foi justamente nesse contexto do século XXI que o conceito de competência passou a ser assiduamente apropriado pelas pessoas. Desde então, o modelo inovador de gestão de competências vem sendo implantado nas organizações como fator necessário para atender aos seus principais objetivos, alinhando as competências dos funcionários à missão, visão e valores das organizações modernas.

Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável em um ambiente organizacional globalizado cada vez mais marcado pela necessidade de superação da concorrência, por exigências de agilidade, por diferenciação e inovação contínuas, por demandas de aprendizagem e pela criação do conhecimento.

## 2. O MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Antes de dissertarmos a respeito do modelo de gestão de competências, é necessário conhecer como os autores conceituam o termo “competências”.

Para Zarifian (1996), por exemplo, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular” (Zarifian, 1996, p. 5).

Já segundo Prahalad e Hamel (1990), o conceito de competência é trabalhado no âmbito organizacional, referindo-se ao “conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização” (Prahalad e Hamel, 1990, p. 79-91).

Prahalad e Hamel diferenciam ainda competências organizacionais e competências essenciais. Para eles, competências organizacionais são aquelas necessárias a cada função, identificadas pela empresa durante a implementação da estratégia competitiva. Já as competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios:

- Oferecem reais benefícios aos consumidores;
- São difíceis de imitar;
- Dão acesso a diferentes mercados.

A utilização coletiva desses três critérios fornece ao administrador a tão desejada vantagem competitiva sustentável.

Compreendendo os conceitos de competência elaborados pelos principais autores da área, podemos nos aprofundar mais no que se refere a esse modelo de gestão, tão abordado nos tempos modernos, devido a necessidade de esforços sinérgicos para acompanhar o rápido fluxo informacional mundial e caminhar rumo a estratégia central da organização.

Segundo Green (1999), os objetivos centrais visados por um modelo tradicional de Gestão de Competências incluem:

- Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, coaching e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa.
- Identificar as habilidades necessárias para que a organização cresça.
- Comunicar os comportamentos valorizados.
- Esclarecer o foco da liderança.
- Focalizar atenção na qualidade/comportamento orientada para o cliente.
- Eliminar as lacunas – gaps – de competências.
- Desenvolver vantagens competitivas individuais e da empresa.

Dessa forma, com o passar dos anos, algumas definições mais sólidas a respeito da Gestão de Competências foram surgindo, capazes de sintetizar em poucas linhas os meios e os fins objetivados por esse modelo de gestão inovador.

Segundo Chiavenato (2000), gestão de competências caracteriza-se como “um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, em que devem ser identificados os pontos de excelência e os pontos de carência, com isto suprir lacunas ou gap e agregar conhecimento” (Chiavenato, 2000, p. 166).

Um ano depois, Carbone (2005) ilustrou esse modelo como “um novo método de gestão que surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e de novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável na maioria das organizações do mundo moderno”. (Carbone, 2005, p. 45).

No outro pólo da temática da gestão de competências, alguns autores posicionam-se contra essa metodologia. Segundo Fletcher (1997), por exemplo, os desenhos de competência

são geralmente superficiais e pobres, representando muitos atributos em quantidade, não se questionando a respeito de sua qualidade.

Em suma, os dois pontos estão corretos: os que apontam sucessos e o que apontam fracassos. Mas nada é melhor para ilustrar a eficácia desse modelo do que casos reais, ocorridos com empresas que recorreram à implantação do modelo de competências e tiveram resultados completamente distintos: um caso de sucesso e um caso de fracasso.

### **3. WALT DISNEY COMPANY: SUCESSO EM GESTÃO DE COMPETÊNCIAS**

Um caso de sucesso bastante conhecido no que se refere à aplicação do modelo de gestão de competências é o da Walt Disney World, vivido na prática por um dos diretores da empresa foco desse estudo, que trabalhou em Orlando em 2011.

O mundo mágico da Disney na cidade de Orlando tem, na verdade, um background de recursos humanos bastante intenso em sua estrutura. Desde a chamada “Disney University” até a existência de treinamentos semanais para trabalhadores part-time, full-time e managers, a Disney Company não peca em manter seus funcionários sempre motivados e felizes por “criarem magia” no paraíso do entretenimento.

A Disney University é a universidade corporativa mantida pela Disney com a finalidade de alinhar os novos funcionários à cultura e à filosofia da organização. Nesta, são identificadas as principais competências dos funcionários e são traçados planos de desenvolvimento para os mesmos, levando em consideração o seu potencial de conhecimentos, habilidades e atitudes para atuarem “no show”, que é como a empresa costuma chamar o ambiente de trabalho perante os visitantes. Nesse sentido, os funcionários são frequentemente mantidos em alinhamento máximo com as estratégias finais da gerência da Disney.

Paralelamente a isso, cada funcionário conta com um rígido acompanhamento de sua carreira, sendo analisado conforme suas competências para possíveis novos treinamentos. Os níveis de “CHA” devem estar sempre condizentes com o seu status na companhia e, caso contrário, os gestores de carreira recorrem a movimentações verticais e/ou horizontais, adequando-os à estrutura organizacional da empresa, ou incorrem a novos treinamentos na Disney University.

Além disso, na própria universidade corporativa, a Disney conta com aulas especiais para formação de líderes, dedicadas especialmente para “managers” e “coordinators” em suas áreas de atuação específicas.

Todas essas características somadas fazem da Disney um verdadeiro reino mágico de entretenimento, o qual é movido basicamente por funcionários que se orgulham do que fazem e que estão constantemente alinhados às estratégias de recursos humanos elaboradas pela companhia.

### **4. CIRQUE DU SOLEIL: UM CASO DE INSUCESSO**

Um caso de fracasso no que se refere ao modelo de competências é o caso do Cirque Du Soleil, publicado na Harvard Business Review por Thomas J. DeLong em 2002.

Apesar de também fazer parte do caloroso setor de entretenimento, o Cirque não obteve tanto sucesso como a Disney ao tentar implementar suas estratégias de gestão de competências.

Nem sempre é fácil administrar uma empresa cheia de pessoas criativas, principalmente quando elas são provenientes do ambiente circense. No caso do Cirque, o fracasso inicial (apenas inicial) da empresa reside no fato dos artistas não se submeterem a ordens, não se sujeitarem a palpites provenientes da gerência de recursos humanos e, muito menos, não se adaptarem à vida na estrada, dado o afeto à família local.

Um ponto crucial do caso em questão é que os artistas que se davam melhor no Cirque já haviam trabalhado anteriormente no escritório central da empresa, ou seja, eles tinham uma noção melhor a respeito do ambiente artístico e também do ambiente corporativo da companhia.

Nesse contexto, o sucesso só veio no longo prazo, quando os gerentes de recursos humanos perceberam que seria melhor abandonar a idéia de competências exclusivamente focadas no artista e, ao invés disso, focar em um modelo democrático, aplicado conjuntamente nos artistas e nos funcionários do escritório central, fazendo com que ambos tenham a noção de que fazem parte de uma organização bastante heterogênea e que quaisquer decisões impactariam na vida de todos.

## **5. O MODELO DE COMPETÊNCIAS NO FOCO DA SUSTENTABILIDADE, POLÍTICA E CIDADANIA**

É relevante comentar a respeito da crescente inter-relação atual entre os conceitos de gestão de competências, sustentabilidade, política e cidadania.

Inúmeras empresas vêm se destacando pelo uso de uma gestão de competências baseada no chamado “triple bottom line”, ou seja, adaptando as competências dos funcionários na busca pela sustentabilidade ambiental, social e financeira. Um exemplo clássico de aplicação dessa metodologia é a Natura Cosméticos. De acordo com o seu relatório anual disponível em versão eletrônica, é através de rígidos treinamentos de suas consultoras e funcionários internos que a empresa busca, anualmente, cumprir metas que abrangem caráter ambiental, como a redução do uso de água e da emissão de poluentes na atmosfera; caráter social, gerando retornos positivos para comunidades ao redor das áreas exploradas; e caráter financeiro, finalidade máxima das grandes empresas do terceiro milênio.

Em um contexto mundial marcado pela fragilidade das estruturas organizacionais, cujos crescimentos permanecem constantemente pressionados por fatores ambientais, as empresas vêm buscando alternativas social e ambientalmente responsáveis, tomando para si as preocupações dos stakeholders e, conseqüentemente, garantindo maior aceitação da comunidade e caminhando rumo à sustentabilidade financeira. São três fatores nitidamente interligados.

Essa interligação caracteriza um novo paradigma típico das empresas atuais. De acordo com Montibeller (2007, p.57), um comportamento menos agressivo à natureza ocorre somente quando as pessoas sentem-se pressionadas por externalidades com poder de regulação comprovados. Nesse caso, a “pressão” é dos stakeholders em relação aos administradores das organizações, exigindo transformações em prol do bem estar da população mundial. Segundo o autor, essa pressão expressa hoje o desejo de quase todas as sociedades, em qualquer parte do mundo, por uma situação em que o econômico, o social e o ambiental sejam tomados de maneira equânime.

Segundo Dutra (2001, p. 101-170), as pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com as demandas do contexto ambiental.

De acordo com Dubois e Rothwell (2004, p. 15-40), um departamento de recursos humanos precisa desempenhar um caráter estratégico no intuito de que as organizações possuam maior viabilidade de alcançar seus objetivos e metas e, para tanto, esta área precisa se desprover de ações essencialmente operacionais e conceder certa prioridade sobre as pessoas e não somente para os resultados financeiros, os quais surgem como conseqüência da gestão das competências internas.

Atualmente, essa articulação das demandas entre a empresa e o ambiente pode ser feita através de múltiplas ferramentas provenientes da gestão de competências. Nesse contexto, a área de gestão de pessoas tem incentivado cada vez mais a retenção de talentos, a

capacidade de comunicação, o relacionamento interpessoal e a adaptação a mudanças, conforme o novo paradigma mundial descrito por Montibeller (2007).

No que se refere ao cenário de política e cidadania, também é possível considerar a existência de um novo paradigma mundial.

Segundo Manville e Ober (2003, p. 48-53), o tema da cidadania vem sendo desenvolvido em termos de cidadania corporativa, entendida como uma evolução definição atual de cidadania – um estatuto legal essencialmente passivo, que implica um mínimo de obrigações cívicas e depende de uma elite governativa distante e inacessível.

Em uma abordagem mais crítica e adaptada à realidade contemporânea, de acordo com Gherardi (2000, p. 115), a cidadania organizacional representa um modo de vida adotado por indivíduos dentro e fora das organizações, que partilham um contexto histórico em que contestam o significado das normas legais ou regras sociais e lutam por definir uma identidade individual e coletiva.

Nesse sentido, o modelo de gestão de competências adotado pelas empresas deve não somente buscar o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes benéficas à empresa e à sustentabilidade financeira, mas também buscar o exercício da cidadania, formando trabalhadores responsáveis e hábeis para uma eventual necessidade de auto-sustentação no mercado.

## 6. PROBLEMA DE PESQUISA

Todas as empresas iniciam as operações no jogo de empresas partindo de condições de fatores idênticas. Somente o capital intelectual as diferencia entre si.. O objetivo da pesquisa é verificar se há uma correlação entre as competências individuais dos diretores e as coletivas das empresas e desempenho da organização no jogo de empresas.

Cada grupo foi dividido em 6 áreas funcionais, com responsabilidades centrais que permitissem, no decorrer das tarefas desempenhadas, praticar determinadas competências. Essas competências, se geridas, acompanhadas, controladas e incentivadas de maneira contínua e eficiente no grupo pode gerar resultados positivos para a organização. Tal estimulação deveria ocorrer de maneira contínua, dando a todos o direito de se expressar, intercambiar diálogos e experiências e, com o passar dos trimestres, adequar-se às atividades com as quais mais se identificassem no decorrer do jogo, sem necessariamente se “prender” a tarefas exclusivas de sua área funcional.

Dessa maneira, o objetivo desse estudo é demonstrar se há eficácia nesse modelo específico de gestão, ilustrando como os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários, se gerenciados de maneira eficiente, podem impactar de maneira positiva no resultado final de determinadas empresas.

## 7. METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foi feito um overview no desempenho **qualitativo** e **quantitativo** da HiTech no jogo de empresas, destacando-se seus principais resultados ao longo dos 8 trimestres. Em seguida, foi aplicado um questionário para **cinco presidentes** de empresas do ambiente Simulab: *HiTech, iLAB, Cranberry, Water Melon e Manzana*. A escolha dessas empresas se deu devido ao comportamento bem distinto no decorrer do jogo, no resultado final e na evolução da taxa interna de retorno (TIR) e suas estratégias individuais.

Com essa pesquisa, buscou-se medir as principais competências inerentes seus aos gestores sob a perspectiva de cinco dimensões essenciais ao sucesso no jogo de empresas: competências intelectuais, de comunicação, sociais, comportamentais e organizacionais.

De posse dos resultados qualitativos e quantitativos da HiTech, e das competências dotadas pelas cinco empresas em estudo, foi efetuada uma análise para justificar o resultado da HiTech, considerando suas principais competências mapeadas.

Os resultados advindos do questionário de competências e da análise das estratégias da **HiTech** no jogo de empresas, pretende-se cruzar esses dados e avaliar a existência (ou não) de correlação entre o desempenho dessas organizações e as competências de seus gestores, considerando suas taxas de retorno (TIR) e sua posição no ranking do ambiente simulado. Os meios de coleta de dados podem ser divididos com base nos dados primários e secundários.

No âmbito dos dados secundários, foram utilizadas as principais informações disponíveis no livro-texto da disciplina Laboratório de Gestão Empresarial I, do Professor Antonio Sauaia, constando as regras específicas do jogo de empresas.

Para obtenção dos dados primários necessários à aplicação prática da pesquisa foram aproveitadas as informações obtidas progressivamente através dos relatórios trimestrais do jogo de empresas. Foram observadas as atitudes e os comportamentos envolvendo o grupo em estudo (empresa **HiTech**) e também os outros grupos participantes do jogo, bem como os resultados coletivos apurados em cada trimestre.

Foram compilados os principais dados primários e secundários e analisados, tanto da HiTech quanto das outras empresas. Essa análise envolve uma abordagem geral de recursos humanos e uma apuração mais específica a respeito das competências utilizadas, culminando em uma análise estatística mais apurada a respeito da evolução dessas competências conforme a vivência coletiva no ambiente acadêmico.

Por fim, com base nos resultados gerais quantitativos e qualitativos mensurados, procura-se visualizar a relação entre as competências desenvolvidas ou evoluídas pelos diretores e o desempenho da HiTech no jogo de empresas.

## 8. DESCRIÇÃO DO EXPERIMENTO

### 8.1. OVERVIEW DA HITECH NO JOGO: VIVÊNCIA COLETIVA

O experimento a ser analisado abordou inúmeros aspectos referentes às principais competências observadas, desenvolvidas e/ou adquiridas pelos diretores da empresa HiTech S/A (grupo 5), um dos *players* do “jogo de empresas” da disciplina Laboratório de Gestão I.

Nesse sentido, o experimento tratará a respeito da vivência dos integrantes do grupo no dia-a-dia da tomada de decisão, seus comportamentos individuais e em equipe desde o início do jogo, suas atuações cotidianas para o benefício do grupo, seus aprendizados contínuos em aula e em casa, bem como o consequente aprimoramento de suas competências.

Inicialmente, o professor dividiu os grupos participantes com base em suas médias ponderadas, ou seja, os alunos não tiveram o livre-arbítrio de se agruparem conforme suas preferências. Com os grupos já formados, foi necessário que, internamente, os alunos se dividissem em seis áreas funcionais. No caso da HiTech esse processo foi bastante conturbado, visto que o grupo era composto por apenas cinco integrantes. Além disso, houve conflitos no que se refere à sobreposição e/ou ausência de interesse por determinadas áreas, como foi o caso da presidência, a qual não despertou interesse em ser assumida pelos integrantes do grupo, os quais inicialmente desconheciam o funcionamento do jogo e temiam assumir uma responsabilidade nesse âmbito. Outro caso interessante de ser analisado foi o interesse triplo pela área financeira, visto que três dos participantes da HiTech já estagiavam na área de finanças, o que facilitaria o aproveitamento de suas competências no jogo. Por fim, vale ressaltar o desinteresse coletivo na área de produção, a qual acabou sendo dissolvida e tornou-se uma área de responsabilidade inerente ao grupo como um todo. Em suma, a estrutura organizacional da HiTech S/A se manteve da seguinte forma:

- Presidência;
- Diretor de Marketing;
- Diretor de Finanças;
- Diretor de Planejamento Estratégico;
- Diretor de Recursos Humanos;

- Diretoria de Produção (assumida pelos cinco integrantes do grupo).

Os diretores da HiTech S/A desde o início mostraram-se bastante envolvidos com o jogo e interessados em compreender as regras do simulador, buscando avaliar as principais oportunidades de crescimento para a empresa no que se refere às suas áreas funcionais.

No primeiro ano da HiTech no mercado, os resultados foram positivos e superaram as expectativas dos diretores, devido a uma integração positiva do grupo e um aproveitamento contínuo das melhores competências dotadas pelos participantes.

A presidenta, embora inicialmente tenha recusado assumir a presidência da empresa, abraçou a causa e, com isso, demonstrou seu perfil para liderança. Como no jogo surgiu o comportamento coletivo do grupo, ela adotou a postura de liderança democrática, abrindo espaço para que todos pudessem agir pró-ativamente, como requer um cargo de diretoria, e dando oportunidades para explorar seus principais conhecimentos, habilidades e atitudes em cada processo de tomada de decisão trimestral.

Na tomada de decisão, o grupo interagiu de maneira sintonizada, com raciocínios complementares que geraram sinergia positiva. Embora houvessem áreas e responsabilidades específicas de cada diretor, os membros do grupo adaptaram-se às atividades com as quais se sentiam mais confortáveis para tomar uma decisão efetiva.

O diretor de Recursos Humanos da HiTech deu suporte direto à presidência, motivando os integrantes do grupo, observando as potencialidades de cada um e estimulando o desenvolvimento de competências. O diretor financeiro mostrou no decorrer dos trimestres fortes competências analíticas e capacidade de efetuar diversos cálculos técnicos para a área de produção (cargo inicialmente assumido pelo colegiado). Sempre que houve necessidade, a presidente e o diretor de RH solicitaram ao diretor financeiro cálculos específicos relacionados à área de produção, como custos unitários, custo de mão-de-obra, custo de matéria-prima, reconhecendo suas competências e estimulando seu desenvolvimento.

O sucesso do grupo dependeu do aproveitamento das competências estratégicas do diretor de planejamento, que apresentou, no decorrer do jogo, análises concorrenciais muito técnicas, capacidade de compreender o mercado, além de uma forte habilidade para correlacionar variações de preço, de investimento em marketing e em P&D. Constatadas tais habilidades, presentes nos círculos de decisão da HiTech, os diretores passaram a conceder-lhe cada vez mais espaço para a tomada dessas decisões, mostrando a necessidade de reconhecimento de competências e a necessidade de estimulá-las de maneira contínua. Após um ano de atividade na HiTech, o diretor de planejamento passou a entregar mais do que o esperado em suas atividades, calculando, em cada trimestre, as médias de dividendos distribuídos, market-share, etc.

Outro fator decisivo para o desenvolvimento progressivo das competências individuais foi o aprendizado, constatado através de falhas e erros iniciais. Nos dois primeiros trimestres, as decisões foram tomadas de maneira racional e consciente, sem que fossem feitos registros dessas decisões e dos procedimentos (“passo-a-passo”) adotados na tomada de decisões.

Dessa forma, quando os diretores recebiam os relatórios com os resultados do trimestre anterior, todo o raciocínio tinha que ser refeito, cálculos básicos tinham que ser elaborados e uma enorme burocracia se fazia presente nas decisões. Percebendo essa falha de documentação, a partir do trimestre 3 o diretor de recursos humanos passou a levar o notebook para a aula visando apoiar a documentação das decisões, além de traçar um “roteiro” para facilitar o andamento e garantir que conseguíssemos os bônus de tempo.

A questão do tempo suscitou a percepção coletiva das competências inerentes a cada diretor. Quando os relatórios do trimestre eram entregues, cada um já começava naturalmente a exercer sua atividade mais familiar, fosse o cálculo de custo unitário, a correlação entre os níveis de preço, as verbas definidas para marketing e P&D, ou a porcentagem de dividendos a serem distribuídos.



Tal aprimoramento individual e coletivo de competências foi possível no decorrer do tempo, o maior inimigo dos gestores. A superação das dificuldades e o desenvolvimento de habilidades e atitudes só ocorre quando há alguma convivência no grupo de trabalho, através do qual cada um (seja por si só, seja por reconhecimento de outrem) toma conhecimento de seus pontos fortes e busca focar neles, beneficiando o grupo com os seus melhores talentos.

## **8.2. ENCADEAMENTO SEMANAL DAS ESTRATÉGIAS DA HITECH**

Embora o grupo tivesse apresentado uma sinergia positiva em sua vivência coletiva, os diretores da HiTech falharam em algumas decisões essenciais, como por exemplo, em uma adequação de seus investimentos em marketing e P&D ao preço cobrado. A empresa apresentou o segundo menor investimento em marketing, em contraste com um preço que caracterizava um posicionamento de mercado mal definido, nem Premium (classes A e B), nem popular (classes C e D).

No segundo trimestre, a mesma falha de posicionamento foi verificada. Dessa vez, a empresa apresentou o menor investimento em marketing do mercado, em contraste com uma manutenção de preço que definitivamente não condizia com a sua situação atual. Em contrapartida, a empresa incorreu em um relativamente alto investimento em P&D, que, novamente, não condizia com os seus outros investimentos. Nesse momento do jogo, a empresa se situava na décima posição, com uma TIR ligeiramente positiva graças à coexistência de estratégias operacionais eficientes como a idéia de comprar matéria prima para dois trimestres, visto que isso era mais eficiente em termos de custo de estocagem.

Já no terceiro trimestre, a empresa subiu duas posições devido a um aumento de preço que permitia a ela continuar vendendo seus produtos. Mesmo assim, seus investimentos permaneciam de encontro ao preço cobrado. Paralelamente a isso, a empresa tinha poucas perspectivas de expansão, permanecendo conformada com a sua capacidade produtiva atual.

No encerramento do primeiro ano, a HiTech apresentou seu melhor resultado ao longo de todo o jogo de empresas (6ª posição), com uma TIR de 1,64%. Isso ocorreu porque, finalmente, a empresa resolveu ser ousada e correr riscos, aumentando seu preço bruscamente e fazendo jus a um aumento de seus investimentos em marketing e P&D, que já passavam a se situar na média do mercado. Dessa forma, a empresa, mesmo que atrasada, começou a definir de maneira clara o seu posicionamento que havia sido planejado na primeira semana, focando nos mercados A e B. Além disso, a empresa foi favorecida pelo período de Natal, com um relativo aquecimento da economia.

Com o início do segundo ano do jogo, a HiTech começou esperançosa e cheia de novas expectativas, dado o seu sucesso no trimestre anterior. A empresa manteve exatamente as mesmas estratégias, permanecendo com os mesmos preços e alavancando discretamente os investimentos em marketing e P&D. Além disso, a empresa resolveu ousar e aumentar excessivamente sua produção. Como resultado, a HiTech permaneceu na mesma posição e sua TIR finalmente atingiu a casa dos 2%. Em contrapartida, os investimentos não foram 100% suficientes para justificar o preço ofertado, fazendo com que a empresa tivesse um estoque de produtos acabados superior a 200.000 unidades.

Já no sexto semestre, qualquer perspectiva otimista dos diretores foi brutalmente arrasada por uma terrível falha operacional do trimestre anterior. A empresa havia produzido excessivamente e não comprou mais matéria-prima, de maneira que, no sexto semestre, teve que sobreviver com o seu inventário de 200.000 unidades. De maneira bastante ousada, os diretores resolveram aumentar absurdamente o preço, para tentar pelo menos manter a empresa com lucro. Surpreendentemente a estratégia funcionou e, embora a empresa tenha caído duas posições no jogo (devido às estratégias eficazes dos outros grupos), a HiTech obteve lucro positivo e sua TIR permaneceu na casa dos 2%.

Inevitavelmente essa falha repercutiu também no próximo semestre. A empresa, objetivando retornar a sua antiga estratégia, estabeleceu um novo reajuste de preços. Entretanto, seus investimentos definitivamente não justificavam esse preço, pois as outras empresas mantiveram uma linha contínua ao longo do jogo e tinham mais fidelidade de marca. Portanto, a HiTech não conseguiu vender nem 50% de seu volume produzido, fazendo com que sua TIR se reduzisse bruscamente para 1,60%.

Por fim, no último semestre do jogo, a empresa se dividia entre tomar novas medidas arriscadas para alavancar seu resultado final, ou simplesmente reajustar seu preço para “queimar” seu inventário. Tomou-se como decisão essa última opção, incorrendo em um ajuste de preços efetivamente baixos. Como resultado final, a empresa conseguiu se recuperar discretamente, obtendo uma TIR final de 1,7%. Porém, como as outras empresas mantiveram a mesma linha de raciocínio desde o início do jogo, certamente tiveram um resultado superior, deixando a HiTech na 10ª posição.

## 9. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Para observar a evolução e o aproveitamento das principais competências dos diretores da HiTech no jogo de empresas, foi aplicado um questionário para **cinco presidentes** de empresas do ambiente simulado da Indústria 2 (*HiTech, iLAB, Cranberry, Water Melon e Manzana*). A escolha dessas empresas se deu devido ao comportamento distinto entre elas no decorrer do jogo, no resultado final e na evolução da TIR e de suas estratégias individuais. Foram escolhidas as empresas com grandes variações de TIR e de posição ao longo do jogo.

Para evitar possíveis parcialidades na atribuição de notas, foi garantido sigilo absoluto dos resultados mensurados. As notas dos presidentes foram atribuídas pelas diretorias de RH das respectivas empresas. Nesta pesquisa mediram-se as principais competências de todos os gestores sob a perspectiva de cinco dimensões essenciais no jogo de empresas: competências intelectuais, de comunicação, sociais, comportamentais e organizacionais.

### 9.1. QUESTIONÁRIO

Visando analisar as principais competências individuais (de cada diretor) e coletivas das empresas, o questionário aplicado abordou diferentes dimensões e competências com base nas competências comportamentais estudadas por Herrera (2007, p.12). Para tanto, adotou-se no questionário a escala Likert de 6 pontos, sendo que 1 indicava inexistência do aspecto avaliado e 6 o nível de excelência.

### 9.2. RESULTADOS

Com base nas respostas obtidas, foram mensuradas quantitativamente as competências individuais e coletivas relatadas abaixo, por dimensão:

Tabela 1: Mensuração quantitativa das competências por empresa

Dimensão	Competência	HiTech	iLAB	Water Melon	CranBerry	Manzana
(A) Intelectuais	1. Aplicar conhecimento	4,4	6,0	5,5	4,5	4,0
	2. Transferir conhecimento	4,4	6,0	5,2	4,7	3,0
	3. Reconhecer e definir problemas	5,2	6,0	3,8	4,8	3,8
(B) Comunicação	4. Comunicação	5,2	4,3	5,8	4,8	4,0
	5. Liderança	4,4	3,7	4,5	4,0	2,6
	6. Negociação	3,0	5,2	4,8	5,0	3,2
(C) Sociais	7. Relacionamento interpessoal	5,4	5,8	6,0	4,2	4,2
	8. Trabalho em equipe	6,0	4,5	5,5	6,0	3,8
	9. Consciência ambiental	5,0	4,3	3,0	3,8	3,4
(D) Comportamentais	10. Iniciativa	5,2	3,8	5,7	4,2	3,8
	11. Consciência de qualidade	4,8	5,0	4,7	4,7	3,2
	12. Ética	6,0	4,5	6,0	6,0	5,5
(E) Organizacionais	13. Compromisso com resultados	5,0	6,0	5,0	5,5	5,0
	14. Gerenciar tempo	5,4	4,3	5,0	4,5	4,0
	15. Planejamento e organização	3,9	3,7	4,7	4,3	3,6

### 9.3. EVOLUÇÃO DA TIR DAS 5 EMPRESAS

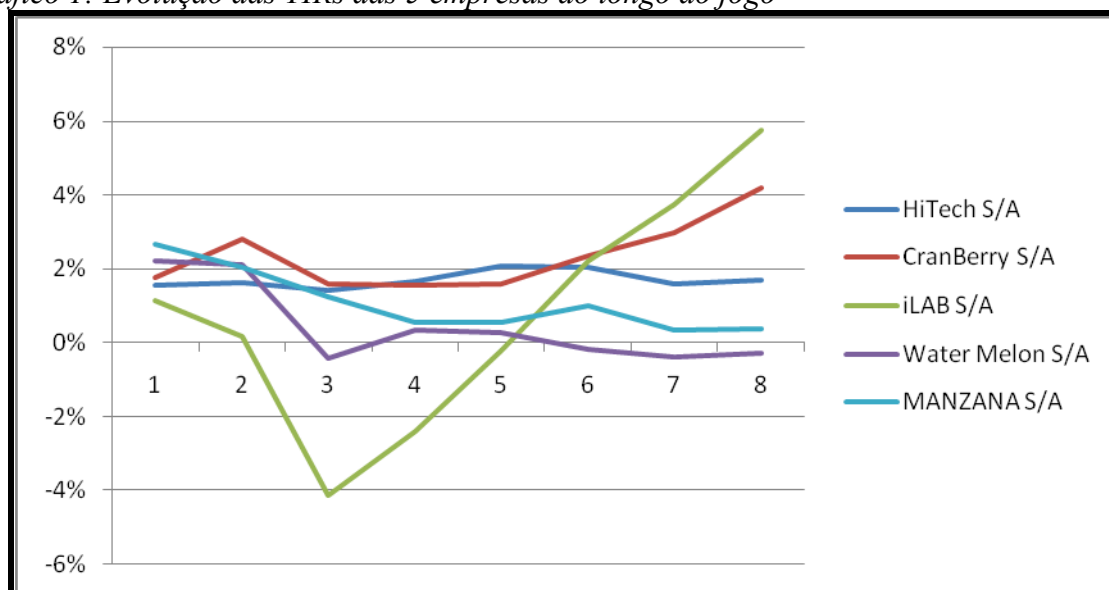
Paralelamente ao mapeamento das competências acima, podem-se mensurar as TIRs e posições trimestrais das empresas abordadas no estudo, visando estabelecer uma futura relação comparativa entre esses fatores.

Tabela 2: Mensuração das TIRs e posições das 5 empresas no decorrer do jogo

Trimestre	Empresa									
	HiTech S/A		CranBerry S/A		iLAB S/A		Water Melon S/A		MANZANA S/A	
	TIR	Posição	TIR	Posição	TIR	Posição	TIR	Posição	TIR	Posição
1	1,58	11	1,76	10	1,14	13	2,23	8	2,67	4
2	1,64	10	2,8	1	0,16	13	2,12	6	2,03	8
3	1,43	8	1,58	7	-4,14	14	-0,41	12	1,23	10
4	1,65	6	1,54	8	-2,41	14	0,37	12	0,54	11
5	2,07	6	1,56	7	-0,21	13	0,29	11	0,56	10
6	2,02	8	2,33	6	2,22	7	-0,18	14	1,01	12
7	1,61	10	2,96	6	3,75	3	-0,36	14	0,34	13
8	1,7	10	4,18	5	5,76	2	-0,26	14	0,39	12

Com base na Tabela 2, pôde ser construído o gráfico abaixo, o qual explicita de maneira mais nítida a variação temporal das TIRs das empresas analisadas.

Gráfico 1: Evolução das TIRs das 5 empresas ao longo do jogo



Fonte: Dados desta pesquisa coletados no Portal SIMULAB

#### 9.4. RELAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS: COMPETÊNCIAS X TIR

Analizando as convergências entre as competências mensuradas na Tabela 1 e a evolução da TIR expressa no gráfico 1, podemos efetuar algumas conclusões básicas a respeito da relação entre as mesmas.

##### 9.4.1. HiTech

Utilizando a HiTech como base, percebeu-se nitidamente que os pontos em que a TIR cresceu e decresceu bruscamente têm forte relação com as competências mapeadas.

Inicialmente, podemos abordar o brusco decréscimo da TIR entre os períodos 5 e 6. Como mencionado anteriormente, isso ocorreu devido ao fato dos diretores terem esquecido que tinham matéria-prima restrita nesse trimestre e exageraram na produção do período 5. Ao chegar no período 6, a empresa teve que tomar atitudes restritas para produzir com matéria-prima escassa, e mal cogitou uma possível negociação com o professor para a compra de matéria-prima pela maneira expressa (o que seria mais caro, porém viável nessa situação). Dessa maneira, vê-se que a HiTech teve uma nota ínfima na competência negociação, o que condiz com os aspectos estratégicos verificados no decorrer do jogo.

Outro fator que se relaciona ao desempenho HiTech no jogo se refere a uma importante competência organizacional: planejamento e organização. Como mencionado na avaliação qualitativa do ambiente de empresas, a HiTech inicialmente não possuía nenhum tipo de dado documentado para servir como embasamento nas decisões futuras, o que prejudicou bastante a empresa no início do jogo. Além disso, essa competência foi percebida como deficiente na HiTech em outras ocasiões, como por exemplo quando nos eram requisitadas entregas online. Isso ocorreu até mesmo na 8ª rodada, onde o preenchimento das decisões deveria ser enviado até um dia antes (até as 18hs), valendo um bônus milionário. A empresa, por sua vez, entregou aproximadamente a 1 hora da manhã, via e-mail para o professor da disciplina, no próprio dia da aula, devido a uma total falta de organização do grupo.

##### 9.4.2. iLAB e CranBerry

Seguindo nessa mesma linha de raciocínio, percebe-se que no jogo de empresas a competência de negociação é essencial para gerar um diferencial na estratégia de cada empresa. Podemos mencionar como exemplo clássico a fusão entre a iLAB e a CranBerry (ambas abordadas nesse estudo). Dotadas de um alto poder de negociação (como verificado no mapeamento das competências), ambas as empresas encontraram a ausência de brechas no manual do ambiente simulado e negociaram a fusão, acarretando em benefícios únicos como multiplicadores trimestrais nos investimentos em marketing e P&D. Isso tem nítida relação com o avanço avassalador da TIR dessas duas empresas após o trimestre 5 (quando os benefícios da fusão entraram em vigor). Além disso, foi perceptível nos momentos de aula um nítido engajamento dessas equipes nos processos decisórios, o que condiz com os elevados índices médios em determinadas competências como o relacionamento interpessoal.

Por outro lado, vale mencionar um fator crítico que culminou nas TIRs negativas da iLAB no início do jogo. Como a HiTech (empresa 5) ficava exatamente do lado da iLAB (empresa 4) na disposição física das empresas na sala, conseguimos apurar alguns fatos inéditos ocorridos no decorrer do jogo. No 1º trimestre, percebeu-se um clima extremamente pesado e negativo na iLAB, com brigas e discussões intensas entre os diretores. A HiTech, estrategicamente interessada em avaliar o motivo das discussões, conversou individualmente com alguns integrantes. Aparentemente, o que ocorreu foi que o presidente da iLAB adulterou todas as decisões da empresa no momento da entrega da ficha, prejudicando o resultado do grupo através de uma postura bastante antiética. Em uma análise focada em competências, vale ressaltar que embora a iLAB tenha ficado com uma média alta nos quesitos “ética” e “trabalho em grupo”, o diretor recebeu notas bastante baixas nesse quesito (2 e 3, respectivamente). Dessa forma, é nítido que esse fato quebrou a sinergia do grupo, que permaneceu com TIRs bastante baixas até a metade do jogo, quando passou a usufruir dos benefícios da fusão.

#### **9.4.3. *Water Melon e Manzana***

Alguns aspectos pontuais da Water Melon devem ser ressaltados no que se refere à relação entre suas competências e a evolução da sua TIR no ambiente simulado.

Embora a empresa tenha mostrado um engajamento considerável no decorrer do jogo (o que é perceptível devido ao seu score bastante alto na maioria das competências mapeadas), o seu resultado não foi satisfatório devido a algumas decisões bastante arriscadas como a péssima ideia de zerar os investimentos em P&D. Isso se repetiu por dois semestres, o que justifica seu baixo score na competência de “reconhecimento de problemas”.

Além disso, destaca-se o seu score baixíssimo na competência de consciência ambiental. De fato, com término do jogo, a Water Melon sofreu uma multa de 1 milhão de dólares por não ter concluído a compra dos três filtros.

Quanto à Manzana, assim como a Water Melon o reconhecimento de problemas não foi um ponto forte da empresa. Caracterizada por uma constante assimetria entre seu preço e seus investimentos em marketing, a Manzana teve taxas internas de retorno baixíssimas no jogo de empresas.

Além disso, seu rendimento insatisfatório foi devido a uma ausência de engajamento do grupo, o que pode ser verificado pelas notas relativamente inferiores à média na maioria das competências mapeadas.

### **9.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Com base nas análises efetuadas, percebe-se que há uma nítida relação entre o desempenho das empresas e uma eficiente gestão de suas competências internas, tanto individuais como coletivas.

Em cada aspecto pontual de sucesso e/ou insucesso das empresas em estudo, observa-se uma relação diretamente proporcional com suas referidas competências, sendo estas, portanto, agentes decisivos para a geração de uma sinergia positiva nos grupos e para a alavancagem de seus resultados.

Também se tornou nítido que algumas competências podem ser consideradas “competências essenciais” no jogo de empresas, como a negociação, aspecto inerente à maioria das empresas que obtiveram sucesso no jogo.

Paralelamente a isso, os relacionamentos interpessoais e o trabalho em grupo entram como um *plus*, não necessariamente decisivos para os sucessos e insucessos das empresas, mas como competências capazes de gerar sinergias positivas se forem continuamente mapeadas e aprimoradas.

Nesse sentido, Chiavenato (2005) define a gestão de competências dentro da organização como “um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, em que devem ser identificados os pontos de excelência e os pontos de carência, e com isto suprir lacunas ou *gap* e agregar conhecimento”.

De fato, as empresas que obtiveram maiores taxas de sucesso foram aquelas que, no decorrer do jogo, conseguiram explorar possíveis *gaps* e agregar conhecimentos, habilidades e atitudes continuamente, gerando sustentabilidade em seus negócios. Por outro lado, vale ressaltar que no ambiente informal do jogo de empresas, esse aprimoramento contínuo e essa “gestão de competências” é feito de maneira inconsciente.

É possível ainda associar aspectos do jogo de empresas ao caso de sucesso descrito previamente, da Walt Disney Company. O ambiente do jogo possibilita que haja um processo contínuo de aprimoramento das competências individuais e coletivas, tanto entre os diretores da empresa, como também entre os diretores e os professores/monitores que ministram a disciplina. Essa abordagem é muito rica, constituindo os três elementos básicos das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses eixos caminham de maneira concomitante nos grupos participantes do jogo e, se aproveitados de maneira eficiente, tendem a contribuir no resultado final das organizações.

Paralelamente a isso, o case de insucesso do Cirque Du Soleil é capaz de explicar, mesmo que superficialmente, o fracasso de algumas empresas no jogo. Algumas equipes, talvez desinteressadas pelo jogo ou desestimuladas no que se refere à busca de aprendizagem contínua, tornam o processo de aprimoramento de competências uma barreira à sustentabilidade organizacional. Isso em muito se assemelha ao case em questão, cuja empresa era essencialmente composta de pessoas do meio circense que não aceitavam se submeter aos padrões estabelecidos pelo ambiente.

A HiTech não soube aproveitar a maioria dos *gaps* existentes no ambiente simulado, permanecendo-se acomodada em uma situação intermediária que lhe era mais conveniente do que correr riscos. Entretanto, isso fez com que uma falha operacional desestabilizasse sua sustentabilidade, gerando um ciclo difícil de ser corrigido no curto prazo.

Percebe-se, com o estudo em questão, que esse comportamento da empresa está diretamente relacionado com as competências mapeadas, explicitando uma baixa capacidade de negociação, planejamento e organização, que tecnicamente são competências fundamentais para a obtenção de uma maior taxa de sucesso no jogo de empresas.

Paralelamente a isso, suas principais concorrentes que obtiveram sucesso no jogo souberam, de maneira contínua, aprimorar essas “competências essenciais” no ambiente simulado, mesmo que informalmente, garantindo o sucesso de suas empresas.

## 10. CONCLUSÕES

Com base nos estudos efetuados, torna-se nítido que o aspecto humano foi determinante para o sucesso da maioria das organizações. É necessária uma sinergia entre as diferentes dimensões das competências (intelectuais, de comunicação, sociais, comportamentais e organizacionais), sob as três óticas de aplicação (conhecimentos, habilidades e atitudes), para um melhor aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo ambiente. Uma deficiência em alguma competência específica, porém, pode gerar falhas operacionais, mercadológicas ou financeiras no decorrer do jogo, acarretando crises que são dificilmente rompidas caso não haja competências fortes o suficiente para reverter esse panorama.

Considerando-se a importância de um modelo eficaz de gestão de competências em empresas reais, a aplicação desse modelo pode ser feita tanto de maneira formal como de maneira informal. No âmbito formal, é requerido um corpo de recursos humanos capaz de gerir eficientemente e continuamente o desenvolvimento das pessoas da empresa, fornecendo feedbacks trimestrais e garantindo o alinhamento às estratégias estabelecidas pela alta gerência. Dependendo dessas estratégias, um determinado corpo de competências específico deve ser desenvolvido.

Já no âmbito informal, o processo de gestão de competências ocorre como mencionado na descrição das empresas do jogo em questão, onde os diretores buscam gerar uma sinergia contínua entre si durante os processos decisórios. Nesse contexto, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes só ocorre quando se há fortes interações com o grupo de trabalho, através do qual cada um (individualmente ou através do reconhecimento de outrem) toma conhecimento de seus pontos fortes e busca focar neles, beneficiando o grupo com os seus melhores talentos. Além disso, é necessário reforçar que as competências da dimensão comunicacional foram determinantes para o sucesso e/ou insucesso das empresas analisadas.

## 11. REFERÊNCIAS

- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. e VILHENA, R. M. P; Gestão por Competências – Gestão do Conhecimento; 2ª edição, Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2005;
- CHIAVENATO, Idalberto. Como Transformar RH de um centro de despesa em um centro de lucro. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000;
- DUBOIS, D.D; ROTHWELL, W.J. An overview of competency-based hr management practices. In: \_\_\_\_\_. Competency-based human resource management. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, 2004, p.15-40;
- DUTRA, Joel – Gestão de Pessoas – Atlas, São Paulo 2002;
- DUTRA, Joel – Gestão por Competências – Gente, São Paulo 2001;
- FLETCHER, S. - Competence and Organizational Change, Kogan Page – 1997;
- GREEN, Paul C. Desenvolvendo competências consistentes. Ed. Qualitymark, 1999;
- GHERARDI, S. Cittadinanza Organizzativa, cittadinanza di genere e discorsi civici dentro e fuori dalle organizzazioni. Sociologia del Lavoro, 2000, N.º 80, p. 111-128;
- HARVARD CASE: Cirque Du Soleil, 2002. Disponível para compra em: <http://hbr.org/product/cirque-du-soleil/an/403006-PDF-ENG>. Acesso: 12/06/12;
- HERRERA, Wagner. Modelos de habilidades e competências. Artigo, 2007;
- INTERNATIONAL COLLEGE PROGRAM E A GESTÃO DE PESSOAS NA DISNEY. Disponível em: <http://ficadica.blogspot.com.br/2011/07/v-behaviorurldefaultvmlo.html>. Último acesso em 15/09/12, às 14:10;
- MANVILLE, B.; OBER, J. Beyond empowerment: building a company of citizens. Harvard Business Review, Janeiro de 2003, p. 48-53;

- MONTIBELLER F., Gilberto. Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade. Barueri: Manole, 2007;
- PLOTHOW, Célia e HIPÓLITO, J. Remuneração por competências: alternativas e implicações in: DUTRA, J, RUAS, R e FLEURY, M.T. (org) Competências: Conceitos, Métodos e Experiências, São Paulo: Editora Atlas, 2010;
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990;
- NATURA, RELATÓRIO DE 2010. Disponível em:  
<http://natura.infoinvest.com.br/ptb/3718/RA2010.pdf>. Último acesso em 15/09/2012.
- ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. 11ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2007;
- SIMULAB – Laboratório de Gestão. Disponível em: [www.simulab.com.br](http://www.simulab.com.br). Último acesso: 16/06/12;
- SAUAIA, A. C. A. Monografia Racional. Anais do 1o. SEMEAD – Seminários em Administração. Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP;
- SAUAIA, A. C. A. Monografia Racional: uma versão eletrônica. REGES/UFPI. v.2 n.1 - JAN/ABR 2009. Disponível em: [http://www.ufpi.br/reges/edicao\\_jan\\_2009.php](http://www.ufpi.br/reges/edicao_jan_2009.php). Acesso em 10/03/2010;
- SAUAIA, A.C.A. Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. 2ª. Ed. Manole: Barueri, S. Paulo, 2010;
- ULRICH, D. – Os Campeões de Recursos Humanos – Futura, São Paulo 1998;
- ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.