



GESTÃO DO DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

PERFORMANCE MANAGEMENT AS A TOOL FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil
jurema.nery@gmail.com

Mário Teixeira Reis Neto

Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil
reisnetomario@gmail.com

Resumo

Neste cenário dinâmico e globalizado configura-se como grande desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certa competitividade atual e futura. Por outro lado, identificar o profissional que tenha desempenho superior, que traga resultados significativos para a empresa e que não deveria ser perdido para o mercado é ainda um desafio maior. O presente trabalho tem como objetivo teorizar como a Gestão do Desempenho pode atuar como ferramenta de Vantagem Competitiva Sustentável. Os autores apresentam uma revisão da literatura sobre os conceitos que permeiam os construtos Vantagem Competitiva Sustentável e a Gestão do Desempenho, sendo possível inferir que essa tem sido uma importante ferramenta de competitividade ao permitir que sejam construídos ciclos virtuosos de comprometimento, na medida em que articulam os interesses da empresa, da área e do indivíduo.

Palavras-chave: Criação de Valor, Ferramenta de Competitividade, Gestão do Desempenho, Vantagem Competitiva Sustentável.

Abstract

In this dynamic and globalised scenario appears as a great challenge to organizations develop and use management tools that ensure them certain current and future competitiveness. On the other hand, identify the professional who has superior performance, that will bring meaningful results for the company and that it should not be lost to the market is even more challenging. The present work aims to theorize how Performance Management can act as a tool for Sustainable Competitive Advantage. The authors present a review of the literature on the concepts that permeate the constructs Sustainable Competitive Advantage and Performance Management, being possible to infer that this has been an important competitiveness tool by allowing virtuous cycles of commitment to be constructed, to the extent that articulate the interests of the company, the area and the individual.

Keywords: *Creation of value, Competitiveness Tool, Performance Management, Sustainable Competitive Advantage.*

1. Introdução

As exigências do ambiente turbulento de negócios globais requer que as organizações em todos os setores sejam ágeis e dinâmicas, o que têm se revelado importantes fatores de aumento de competitividade entre as corporações que buscam, cada vez mais, a satisfação de seus consumidores e, por meio dela, a obtenção de uma Vantagem Competitiva Sustentável (WEISSENBERGER-EIBL; SCHWENK, 2009).

Hoje, na era do planejamento e dos mapas estratégicos, as organizações além de traçarem seus planos de negócio e resultados esperados, também definem traços de cultura e valores, as competências essenciais da organização, as expectativas de seus clientes, e diferenciais dos produtos e de serviços. É importante a organização disponha de indicadores centrais de desempenho que identifiquem se as tomadas de decisões diárias estão sendo efetivas para a geração de valor e para a continuidade dos negócios (RUSSO & PARISI, 2017)

Estas tratativas não podem ser traduzidas apenas em números, pois demandam uma avaliação comportamental, por parte dos gestores, tornando o processo mais subjetivo e cheio de significados específicos para o sucesso do negócio.

Por outro lado, considerando este mesmo cenário, identificar o profissional que tenha desempenho superior, aquele que traz resultados significativos para a empresa e que não deveria ser perdido para o mercado é ainda um desafio para os gestores, para a área de Recursos Humanos e para o próprio profissional que, na maioria das vezes, não sabe se seu desempenho está de acordo com as expectativas, qual é o seu valor para a empresa e onde poderá chegar caso permaneça nesta empresa ou vá para outra qualquer. Uma das práticas mais úteis para ajudar a encarar este desafio tem sido o processo de Gestão do Desempenho.

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais, resultando num processo de reestruturação produtiva e que pode ser percebida através de processos de racionalização organizacional e técnicas que são incorporadas ao ambiente empresarial como novas tecnologias e novos modelos de gestão. É neste contexto que as organizações, visando se tornarem mais competitivas, têm buscado maneiras de se aperfeiçoarem através do seu desempenho, ou seja, de identificarem oportunidades que promovam a sua competitividade.

Às empresas com desempenho superior, atribui-se a existência de uma vantagem competitiva, isto é, uma capacidade de criação de valor acima da média de seus concorrentes (PETERAF e BARNEY, 2003; PORTER, 1985). Vantagem competitiva é um construto latente e precedente lógico do desempenho superior (POWELL, 2001), motivo pelo qual os estudos empíricos baseiam-se na observação de variáveis do desempenho para medir a competitividade das empresas (VASCONCELOS e BRITO, 2004; WIGGINS e RUEFLI, 2002). No entanto, justifica-se saber quais aspectos e variáveis de desempenho revelam o valor criado pela empresa e podem refletir com fidelidade a sua posição competitiva, isto é, como atribuir vantagem competitiva a uma empresa pelo estudo do seu desempenho (DE BRITO e BRITO, 2012).

As organizações bem sucedidas têm o talento adequado a todos os níveis - pessoas que tem uma visão apurada e projetam o negócio para o futuro. Porém, configura-se instigador às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certa competitividade atual e futura. Considerando todo este cenário apresentado, este artigo tem como objetivo teorizar como a Gestão do Desempenho pode atuar como ferramenta de Vantagem Competitiva Sustentável.

Para tal, os autores apresentam uma revisão da literatura sobre os conceitos que permeiam os construtos Vantagem Competitiva Sustentável e a Gestão do Desempenho, suas características e aplicações no campo organizacional. Como resultado este artigo demonstra que a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios, dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização ao possibilitar a criação de valor.

2. Vantagem competitiva sustentável

Nas definições do conceito de vantagem competitiva, o valor tem papel fundamental. Ao tratar das teorias de vantagem competitiva, em contrapartida, os pesquisadores deixam o valor de lado, e concentram-se em recursos, capacidade, setor industrial, atividades e poder de mercado, levando à desconexão entre as teorias de vantagem competitiva e a heterogeneidade de desempenho (HOOPEs; MADSEN; WALKER, 2003; GRAHOVAC; MILLER, 2009; COFF, 2010).

Grant (1991) afirma que a procura constante das empresas pela maximização do emprego dos recursos causa os desequilíbrios das firmas e dos mercados, sendo que dessas imperfeições do mercado é que as empresas extraem suas vantagens competitivas. Portanto, a noção de vantagem competitiva requer o desenvolvimento (renovação, investimento e alavancagem) de novos recursos e capacidades ou a combinação de habilidades (capacidades/competências) ou ainda, de recursos únicos (dinâmicos/essenciais) que construa, mantenha e realce as vantagens distintivas e difíceis de imitar; além da exploração das capacidades internas e externas e dos recursos (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997 e PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A vantagem competitiva (VC) advém da impossibilidade de concorrentes de dada empresa implementar estratégias de criação de valor simultaneamente (BARNEY, 1991; POPADIUK e RICCIARDI, 2011). Porém, essa vantagem obtida não elimina ou posterga a ação competitiva da concorrência, que pode desenvolver estratégias de criação de valor similares, ou substitutas, às de dada empresa, obtendo resultados equivalentes ou superiores. Contudo a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS), de acordo com Theriou, Aggelidis e Theriou (2009), está condicionada à incapacidade de as empresas concorrentes obterem resultados análogos aos de dada empresa, mesmo que implementem estratégias de criação de valor semelhantes.

A busca pela Vantagem Competitiva Sustentável sugere que os gestores invistam em recursos estratégicos de difícil replicação no médio e longo prazo. A acumulação de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis é a base para a competitividade de uma organização. Recursos valiosos e raros são normalmente associados à vantagem competitiva, ou seja, a partir da disposição destes recursos uma organização pode diferenciar-se no mercado em que atua (FAVRETTO; ROMAN e SEHNEM, 2016). A questão da acumulação de recursos e a sua associação com geração de vantagem competitiva tem se tornado um ponto estratégico para pesquisadores e gestores (LIN; WU, 2014).

Grant (2002) corrobora dizendo que a obtenção da vantagem competitiva está criticamente condicionada à obtenção e retenção de recursos o que, pode assumir duas configurações distintas: (1) recursos intangíveis, facilmente identificáveis de forma objetiva; e (2) recursos intangíveis, assim tipificados por sua difícil mensuração e identificação.

Collins (1994) destaca que a efetiva vantagem competitiva é obtida apenas por meio dos recursos intangíveis, uma vez que os recursos tangíveis, por sua natureza, podem ser facilmente identificados e copiados. Os primeiros, por suas características intrínsecas, dificilmente têm sua origem compreendida e, portanto, dificilmente serão copiados (WERNERFELT, 1995).

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002 p.105-106) os recursos tangíveis “são os bens que podem ser vistos e quantificados”; os recursos intangíveis são “bens que se encontram profundamente enraizados na história da empresa, que se acumularam com o passar do tempo” e são caracterizados como conhecimentos, confiança recíproca entre colaboradores e ideias.

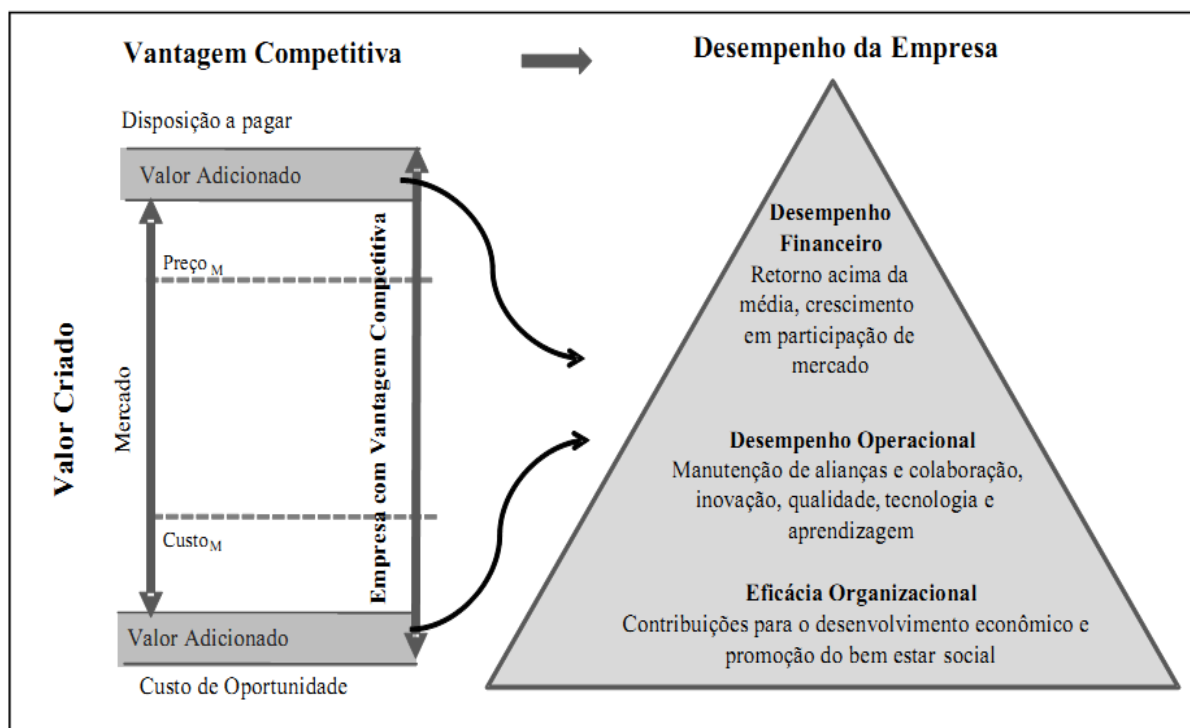
Levando-se em consideração que “quanto mais difícil de observar é um recurso, mais sustentável será a vantagem competitiva que nele se baseia” (HITT 2003, p.107), pode-se compreender a criticidade dos recursos intangíveis para a obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável.

Partindo-se da definição proposta por diversos autores (WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991) para os recursos – ativos tangíveis e intangíveis que permitem às firmas conceber e programar suas estratégias (BARNEY; ARIKAN, 2001) – compreende-se sua importância para a concepção de estratégias que conduzem as firmas à obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável. O resultado obtido através da Gestão do Desempenho é um dos recursos intangíveis que pode ser caracterizado como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável (MARTINS et al. 2013).

No entanto, a capacidade em reconhecer o potencial de criação de valor, depende do repertório de soluções e da experiência dos gestores (AMIT e SCHOEMAKER, 1993). Já o sucesso na exploração de recursos e capacidades, quando percebido pelo mercado, passa a despertar movimentos de cópia e retaliação pelos competidores (COFF, 2010; MARCEL, BARR, e DUHAIME, 2011). Portanto, a gestão dos resultados da criação de valor é tão importante quanto à própria criação de valor.

Vale ressaltar que a importância da competência gerencial em reconhecer e desenvolver recursos e capacidades sugere que o estudo de vantagem competitiva deve compreender um período típico de gestão (DE BRITO e BRITO, 2012). Adicionalmente, é importante ponderar que o período de desenvolvimento e exploração de recursos e capacidades varia entre os setores industriais e depende do estágio de maturidade da empresa (COFF, 2010).

Portanto, ao longo da cadeia, o processo de criação de valor, seguido pela partilha do valor criado, traz efeitos para as várias dimensões do desempenho organizacional (Figura 1), seja financeiro, operacional ou para a eficácia organizacional (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986). Isso faz com que a vantagem competitiva, ou seja, a empresa que cria valor superior aos concorrentes possa apresentar diferentes resultados de desempenho no tempo e até manter-se à frente sem ser notada.



Fonte: DE BRITO, R. P. e BRITO, 2012, p. 373

Figura 1 - Relação entre Vantagem Competitiva e Desempenho.

Pode-se considerar segundo Brandão e Guimarães (2001), apesar das diferenças de ordem semântica, que algumas propostas para a obtenção de vantagem competitiva, parecem caminhar em uma mesma direção: acumulação do saber (ARRÈGLE, 1995; WRIGHT, VAN e BOUTY, 1995), gestão de competências (PRAHALAD E HAMEL, 1990; HEENE E SANCHEZ, 1997), gestão estratégica de recursos humanos (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996) e gestão do capital intelectual (STEWART, 1998).

Nessas proposições, observa-se a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Atualmente produtos, processos, estratégias e tecnologias são facilmente copiáveis e transitam rapidamente entre organizações, o desempenho é a vantagem competitiva mais sustentável no tempo e constitui a fonte de criatividade e inovação constante das empresas. Nesse contexto, é possível visualizar a gestão de desempenho como instrumento voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

3. Gestão do desempenho

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais, resultando num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação pode ser percebido através de processos de racionalização organizacional e técnicas que são incorporadas ao ambiente empresarial como novas tecnologias e novos modelos de gestão de forma a garantir-lhes certa competitividade atual e futura.

Ribeiro (2017) corrobora dizendo que a organização tem que estar preparada para: abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto, aprender a criar o novo através da melhoria contínua de todas as atividades, desenvolver novas aplicações, a partir de seus próprios sucessos, e realizar a inovação contínua como um processo organizado. A geração de um desempenho superior vai depender das receitas obtidas das estratégias.

Diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para a avaliação do desempenho humano no trabalho como: Avaliações de potencial, Coaching, Gestão por Competências, Avaliações de Desempenho e 360°, Feedback Corporativo, Pesquisas de Clima Organizacional, Capacitação de Lideranças, técnicas de Recrutamento e Seleção e Follow-Up

constante da performance. Cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades. Enquanto, na perspectiva funcionalista, a avaliação é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho (GOODALE, 1992; Lucena, 1977), na perspectiva crítica, a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores (PAGÈS et al. 1993).

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) sugerem que as organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

No nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macros, tendo a sustentabilidade da organização como resulta do esperado em um sistema de gestão de desempenho, conforme descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998).

No nível funcional ou divisional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. Já no nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes.

No nível individual, finalmente, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Já na visão de Rezende et al. (2011), as organizações devem mensurar o desempenho de seus funcionários utilizando a avaliação de desempenho individual como ferramenta para acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores, por meio da percepção do gestor. Nestes dois últimos níveis, funcional e individual, busca-se a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho, surgida nos últimos anos, é a gestão de desempenho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). A gestão de desempenho está inserida em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996). Em outras palavras, a gestão de desempenho propõe integrar os subsistemas de recursos humanos – gestão de carreira,

remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros – e a estratégia organizacional.

Para Brandão e Guimarães (2001) pode-se empregar indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo. Quando ocorre no nível individual, por exemplo, é possível avaliar o trabalhador tomando como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a manifestação, por parte do indivíduo, de conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõe ser relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais.

Segundo Zarifian (1999), o desafio é fazer com que a empresa seja não apenas “qualificada”, do ponto de vista da competitividade, mas também “qualificante”, no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus membros. Dessa forma, seria possível assegurar certa autonomia às pessoas, como contraponto ao controle social de que falam Legge (1995) e Pagès et al. (1993).

Quando a Gestão do Desempenho associa-se a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, oferecem múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las.

Este novo cenário caracterizado pela necessidade de aprendizado constante, pela dinamicidade do mercado e pelos desafios e oportunidades emergentes exigem novas estratégias. Ter a estratégia certa é o seu prévio requisito, e depois é realizar a implementação.

Porém é fundamental que o negócio seja configurado para esta nova estratégia. Uma adequada configuração atuará através de um eficiente processo de planejamento, da mudança pontual e através das pessoas, do desenvolvimento de capacidades para o futuro, da priorização da aprendizagem, da capacitação dos líderes de coach, impulsionando e remodelando os negócios da empresa.

Percebe-se que a estratégia adotada para obtenção desta vantagem competitiva instaura-se na abordagem da Gestão do Desempenho que começa com a redefinição e alinhamento da sua estratégia de gestão das pessoas, políticas e processos. Estratégias diferenciadas requerem a alocação de pessoas que estejam propensas a buscar alternativas diversificadas; a repensar a sabedoria convencional; a colaborar com os ajustes necessários; a trabalhar de forma pré-ativa, antevendo oportunidades e pró ativa e colaborativa, principalmente mudando a forma de pensar.

Na orientação tradicional o primeiro passo é o de traduzir a sua estratégia de negócio para necessidades de competências. O passo seguinte é o de avaliar as suas pessoas. Porém

ao atuar de forma contrária, ou seja, adotando que o ponto de partida seja a estratégia do negócio e o objetivo global, depois a identificação das necessidades de competências futuras, e as suas atuais competências, e eventuais lacunas entre as duas.

Vale ressaltar que o entendimento das necessidades do amanhã permite a identificação de quais competências deve-se procurar nos indivíduos hoje para que estes possam transmitir amanhã, ou seja, encontrar potencial nos indivíduos para desenvolver essas competências que irão tornar, em longo prazo, a sua estratégia bem sucedida.

Ao colocar a estratégia de negócios no centro das soluções de gestão, percebe-se que alocar o profissional certo no lugar certo, corresponde às exigências da estratégia e seu sucesso, sendo a chave para levar uma organização para o futuro. Mas para isso ocorra é primordial acelerar o desempenho de pessoas, atuar na construção de um aprendizado constante, clarificar os valores e competências requeridas para a organização e para o cargo, bem como atuar para que os profissionais expressem suas aspirações e tenham isso registrado no seu histórico profissional e de aprendizagem, bem como a atuar na construção de novas competências.

Tais informações possibilitam a geração de um banco de dados, elaborado com a ajuda da tecnologia, para o acompanhamento pela empresa, gerando um verdadeiro mapa de talentos e potenciais, onde os critérios do desempenho superior e expectativas ficam mais claros e transparentes para todos os envolvidos no processo, facilitando a promoção da Gestão do Desempenho.

Desta forma, a Gestão de Desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização permitindo que as organizações tenham melhores resultados e sejam mais competitivas.

4. Considerações finais

A Vantagem Competitiva Sustentável (VCS), de acordo com Theriou, Aggelidis e Theriou (2009), está condicionada à incapacidade das empresas concorrentes obterem resultados análogos aos de dada empresa, mesmo que implementem estratégias de criação de valor semelhantes. Obter diferenciais, como visto anteriormente, pode estar relacionado aos resultados propiciados pelos talentos comprometidos com as organizações nas quais estão

inseridos. Desta maneira, a Gestão do Desempenho tem ocupado lugar primordial no enfoque das organizações que desejam obter uma Vantagem Competitiva Sustentável.

A Gestão do Desempenho trata-se de um processo que vem evoluindo muito nas organizações, passando de um mero processo de avaliação para um processo de gestão da aprendizagem, do autodesenvolvimento, das aspirações profissionais, da gestão da própria carreira, além da contratação de resultados quantitativos do negócio.

Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (LUCENA, 1977; ALURI e REICHEL, 1994). O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (GUIMARÃES, 1997).

A Gestão do Desempenho requer a criação de um processo contínuo de alinhamento das suas pessoas com a sua estratégia, de forma monitorar e otimizar as necessidades específicas de cada organização, gerindo o desempenho de pessoas, com o objetivo de fortalecer a competitividade e por conseguinte, obter vantagem competitiva. As organizações de maior sucesso têm resultados, porque também têm as pessoas certas no lugar certo. As pessoas certas otimizam o seu desempenho porque entendem e se sentem parte da estratégia de negócio.

Assim, pode-se inferir, atingindo o objetivo deste estudo, que a Gestão do Desempenho tem sido uma importante ferramenta de competitividade ao permitir que colaboradores, gestores e a área de Recursos Humanos, construam ciclos virtuosos de comprometimento, na medida em que articulam os interesses da empresa, da área e do indivíduo propiciando a criação de valor e geração da Vantagem Competitiva Sustentável uma vez que o recurso humano é de difícil replicação no médio e longo prazo. Portanto, este artigo demonstra que a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios, dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização ao possibilitar a criação de valor.

Como este estudo limitou-se teorizar como a Gestão do Desempenho pode atuar como ferramenta de Vantagem Competitiva Sustentável, sugere-se, em trabalhos futuros, a

realização de estudos de casos em empresas que obtiveram Vantagem Competitiva Sustentável através da implementação da Gestão do Desempenho, ou seja, pela integração dos subsistemas de recursos humanos – gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros – com a estratégia organizacional.

Referências

- ALURI, Rao; REICHEL, Mary. Performance evaluation: a deadly disease? *The Journal of Academic Librarianship*, v. 20, n. 3, p. 145-155, 1994.
- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul JH. Z. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v.14, n.1, p. 33-46, 1993.
- ARRÈGLE, Jean-Luc. Le savoir et l'approche resource based: une ressource et une compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 105, p. 84-94, Sept.-Oct., 1995.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; ARIKAN, Asli M. *The resource-based view: origins and implications*. In HITT, M. A., FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S. (Ed.). *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v.41, n.1, p.9, 2001.
- BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v.16, n.3, p. 360-380, 2012.
- COFF, Russell W. The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development. *Strategic Management Journal*, v.31, n.7, p. 711-733, 2010.
- COLLINS, David J. How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*. v.15, p.143-152, 1994.
- COLLINS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 1995.
- FAVRETTO, Jacir; ROMAN, Darlan José; SEHNEM, Simone. Análise dos recursos impulsionadores da vantagem competitiva-o caso BRF Foods. *Revista GEPROS*, v. 11, n. 3, p. 153, 2016.
- GOODALE, James G. Improving performance appraisal. *Business Quarterly*, v. 57, n. 2, p. 65-70, 1992.
- GRAHOVAC, Jovan; MILLER, Douglas J. Competitive Advantage and Performance: the Impact of Value Creation and Costliness of Imitation. *Strategic Management Journal*, v.30, n.11, p. 1192-1212, 2009.

GRANT, R. M. *Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Graficas Rogar S.A., 2002.

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Califórnia Management Review*, n. 33, v. 3, p. 114-135, 1991.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas*. EMBRAPA-DOD, 1997.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HEENE, Aimé.; SANCHEZ, Ron. *Competence-based strategic management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

HITT, Michael A. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira-Thompson, 2002.

HOOPEs, David G.; MADSEN, Tammy L.; WALKER, Gordon. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, v.24, n.10, p. 889-902, 2003.

LEGGE, Karen. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: McMillan, 1995.

LIN, Y.; WU, L. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resources-based-view framework. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 3, p. 407-413, 2014.

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1997.

MARCEL, Jeremy J.; BARR, Pamela S.; DUHAIME, Irene M. The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, v.32, n.2, p. 115-138, 2011.

MARTINS, Vilásia Guimarães; GIRÃO, Luiz Felipe de Araújo Pontes; DA CUNHA SILVA, Augusto César ; ARAÚJO, Aneide Oliveira. Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho Sob a Perspectiva do Gecon e do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Central de Cooperativas de Crédito. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v.1, n.1, p. 99-117, 2013.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad; CARMO LIMA, Geny Bárbara; VEIGA, Maria Raimunda Mendes. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PAGÈS, M., Bonetti, M., DE GAULEJAC, V., & DESCENDRE, D. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. Atlas, 1993.

PETERAF, Margaret A.; BARNEY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v.24, n.4, p. 309-323, 2003.

POPADIUK, Silvio; RICCIARDI, Giancarlo. Conversão do conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da Resource - based View. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 193-204, 2011.

PORTER, Michael E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.

POWELL, Thomas C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, v.22, n.9, p. 875-888, 2001.

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

REZENDE, Élide da Silva Graça de; ALENCAR, Rita de Cássia Bach de; LYRIO, Mauricio Vasconcellos Leão. Proposta de um modelo multicritério de apoio à decisão para cooperativa de crédito a partir de uma perspectiva construtivista. *REUNA*, Belo Horizonte, v.16, n.4, p. 61-78, 2011.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 1, p. 4-17, 2017.

RUMELT, Richard P. *Towards a strategic theory of the firm*. In: Lamb, R. B. *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1984.

RUSSO, Paschoal Tadeu; PARISI, Claudio. Melhoria de Desempenho em Segmentos Altamente Competitivos: a Gestão Baseada em Valor (GBV) na Indústria Têxtil Brasileira. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 9, n. 1, p. 149-164, 2017.

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

TAYLOR, Sully; BEECHLER, Schon; NAPIER, Nancy. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 959-985 Oct. 1996.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THERIOU, Nikolaos G.; AGGELIDIS, Vassilis.; THERIOU, Georgios N. A theoretical framework contrasting the resource-based perspective and the knowledge-based view. *European Research Studies*, v. 12, n. 3, 2009.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas- RAE*, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

VENKATRAMAN, Natarjan; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, v.11, n.4, p. 801-814, 1986.

WEISSENBERGER-EIBL, Marion; SCHWENK, Johann. “Lifeblood knowledge”: dynamic relational capabilities (DRC) and knowledge for firm innovativeness and competitive advantage. *Measuring Business Excellence*, v. 13, n.2, p. 7-16, 2009.

WERNERFELT, Birger. *Resource-based strategy in a stochastic model*. In MONTGOMERY, C. Resource-based and evolutionary theories of the firm – towards a synthesis, p. 133-145. Springer US, 1995

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, p. 171-180, 1984.

WIGGINS, R. R.; RUEFLI, T. W. Schumpeter’s ghost: is hyper competition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, v. 26, n.10, p.887-911, 2005.

WRIGHT, R.; VAN, W. G.; BOOTY, I. Les principes du management des ressources fondées sur le savoir. *Revue Française de Gestion*, n. 105, p. 70-75 Sept./Oct. , 1995.

ZARIFIAN, P. Objectif compétence: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.