



DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Bruno Inácio da Maia - inaciodamaia@yahoo.com.br

Andre Hideto Futami - andre.futami@sociesc.com.br

Marco Aurelio de Oliveira - marco.aurlio@sociesc.com.br

* Submissão em: 21/08/2020 | Aceito em: 27/03/2021

RESUMO

Este artigo apresenta uma proposta de diagnóstico para a avaliação das competências organizacionais. São abordados os diferentes tipos de competências e modelos de avaliação organizacional constantes na literatura, com base nesses modelos é feita uma nova proposta de modelo de avaliação das competências organizacionais. Este modelo é aplicado em uma empresa de grande porte para a validação da teoria e avaliação da pesquisa, para o levantamento de dados utilizou-se um questionário como ferramenta de pesquisa. Após a aplicação do questionário foram utilizados métodos estatísticos como: médias, desvios padrões e o modelo de correlação de Cohen. Os resultados são analisados com o suporte de inferências estatísticas e pode-se afirmar que a técnica apresenta os resultados condizentes com a situação atual da organização.

Palavras-chaves: Avaliação das Competências Organizacionais, Competências Organizacionais, Avaliação Organizacional, Estratégia Organizacional, Técnica Gerencial.

DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL COMPETENCES

ABSTRACT

This article presents a diagnostic proposal for the assessment of organizational skills. The different types of competencies and models of organizational assessment in the literature are addressed, based on these models a new proposal for a model for the assessment of organizational competencies is made. This model is applied in a large company for the validation of the theory and evaluation of the research. For the data collection, a questionnaire was used as a research tool. After applying the questionnaire, statistical methods were used, such as means, standard deviations and Cohen's correlation model. The results are analyzed with the support of statistical inferences and it can be said that the technique presents the results consistent with the current situation of the organization.

Keys words: Organizational Competence Assessment, Organizational Competence, Organizational Evaluation, Organizational Strategy, Management Skills.

1 INTRODUÇÃO

Todas as organizações estão expostas as oscilações dos processos internos e externos, a premissa da empresa eficiente não é apenas a geração de lucro, mas ter o domínio da situação de cada uma das suas competências (PREZIOSI, 1980; WATERMAN E PETERS, 1980; BURKE E LITWIN, 1992; OLIVEIRA MACIEL E MACIEL, 2009; LJUNGQUIST, 2013 SAEED E WANG, 2014; GAVREA, STEGEREAN E ILIES, 2012; ZAREI, CHAGHOUEE E GHAPANCHI, 2014; KUME E LESKAJ, 2015; ECKEL, IACOVONE, JAVORCIK & NEARY, 2016; MIYAZAKI, 2016).

Geralmente os modelos de avaliação organizacional não apresentam as competências da organização, ficam limitadas a apresentar as dimensões que compõe a organização de uma forma macro. Conforme os estudos de Saeed e Wang (2014), Baharudin e Abdullah (2020) e Ipinazar, Zarrabeitia, Belver e Alegría (2021) nota-se que na literatura atual existe uma lacuna de conhecimento sobre uma técnica de avaliação das competências organizacionais e que apresente uma metodologia clara de aplicação e leitura dos resultados.

Portanto, esse estudo se propõe a tratar das competências organizacionais por meio de um diagnóstico organizacional cuja intenção principal é promover oportunidades de aplicações práticas nas organizações. Esse artigo serve também de subsídios para que se aprofundem pesquisas a partir da investigação da correlação competência–desempenho e dimensão organizacional-desempenho. Outro ponto importante é a matriz de comparação entre os modelos de diagnósticos organizacionais que constam na literatura, que pode servir como base para outros estudos em áreas de conhecimento correlatas.

Em meio a estes apontamentos, as principais entregas desse artigo são: propor uma técnica gerencial de avaliação das competências organizacionais que permita avaliar a influência das competências organizacionais com em relação ao seu desempenho. Prover uma fonte de consulta ou aplicação prática nas organizações e, complementar a literatura para que sirva de apoio acadêmico e da sociedade.

O estudo está estruturado nos seguintes tópicos: (1) competências; (2) avaliação organizacional; (3) apresentação da metodologia; (4) análise e discussão dos resultados e (5) considerações finais

2 COMPETÊNCIAS

O tema competências possui uma vasta bibliografia que visa definir seus diferentes tipos e conceitos. As competências são elencadas em níveis de classificação, não havendo maior ou menor importância entre as classificações, todas são primordiais para o desempenho da organização (LJUNGQUIST, 2013; SAEED E WANG, 2014; GAVREA, ZAREI, CHAGHOUEE E GHAPANCHI, 2014; KUME E LESKAJ, 2015; ECKEL, IACOVONE, JAVORCIK & NEARY, 2016; MIYAZAKI, 2016).

Os diferentes tipos de competências que são abordados na literatura estão resumidos em: competências individuais, competências organizacionais e competências essenciais. Embora a literatura possa apresentar inúmeros traços para cada tipo de competência, a consolidação dos conceitos resume-se conforme apresentado no quadro 1.

As competências de maneira geral possuem papel estratégico na organização, pois são a base para o seu desempenho, quando sinalizadas e desenvolvidas proporcionam vantagens competitivas (LEONARD-BARTON, 1992; BARNEY, 2001; PRAHALAD E HAMEL, 2006; LJUNGQUIST, 2013; MIYAZAKI, 2016; PISANO, 2017).

Tipo de Competência	Conceito	Autor
Competências Individuais	Indivíduo visto como fonte de riqueza para a organização. Convergência de conhecimentos, habilidades e atitudes em prol da resolução, continuidade e melhoria de processos e procedimentos.	Takey & de Carvalho (2015); Wesselink, Blok, van Leur, Lans & Dentoni (2015); Loufrani-Fedida & Saglietto (2016); Pisano (2017)
Competências Organizacionais	Conjunto de atributos que a organização utiliza para obter seus produtos. Recursos, bens tangíveis, tecnologias, processos e utilidades de uso dos indivíduos.	Stalk, Evans & Shulman (1992); Collis (1994); Javidan (1998); Barney (2001); Dutta, Narasimhan & Rajiv (2005); Henderson (2006); Zangiski, de Lima & da Costa (2013); Miyazaki (2016)
Competências Essenciais	Compartilhamento de conhecimentos e aprendizados organizacionais para evolução dos processos. Aprendizagem coletiva da organização em todos os níveis. Resultando em talentos organizacionais únicos.	Hafeez, Zhang & Malak (2002); Prahalad & Hamel (2006); Ljungquist (2013); Tongur & Engwall (2014); Eckel, Iacovone, Javorcik & Neary (2016)

Quadro 1: Resumo dos conceitos de competências

Fonte: Do Autor (2020)

Neste artigo serão tratadas as competências organizacionais como base de estudo.

3 AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

A questão de avaliação organizacional percorre quase toda a área de estudos em estratégias, gestão e desempenho organizacional (LEAVITT, 1965; WEISBORD, 1978; WATERMAN, PETERS E PHILLIPS, 1980; HRONEC,1994; GALBRAITH, 2002; KAPLAN & NORTON, 2004; FALLETA, 2008; SAEED E WANG, 2014).

A avaliação organizacional auxilia a empresa na identificação do desempenho de suas competências. É considerado um recurso importante porque permeia todas as esferas da organização e tangencia todos os processos em todos os níveis desde os complexos aos mais básicos. Este retrato do desempenho das competências permite que seja mensurado o desempenho de cada competência (HRONEC,1994; PRAHALAD E HAMEL, 2006; FALLETA, 2008; TONGUR & ENGWALL, 2014; MIYAZAKI, 2016; PISANO, 2017).

Um benefício considerável é permitir o delineamento da empresa no momento em que se aplica a avaliação organizacional, servindo de base para tomada de decisão e suplemento para o planejamento estratégico organizacional. A eficiência da organização está diretamente ligada ao bom desempenho de suas competências. Conforme exposto nos trabalhos de Baharudin e Abdullah (2020) e Ipinazar, Zarrabeitia, Belver e Alegría (2021) Quando a empresa não faz a avaliação organizacional abre precedentes para que as competências não sejam conhecidas e nem mensuradas, o que implica em prejuízos de desempenho em todos os níveis da organização

Um dos maiores objetivos da avaliação organizacional é tomar medidas preventivas e corretivas de acordo com os resultados expressos, prevenindo e planejando a organização para a continuidade da operação sem que haja pontos de ruptura (FALLETTA,2008; LJUNGQUIST, 2013; DE LIMA & DA COSTA, 2013; PISANO, 2017). A técnica gerencial para avaliação das competências organizacionais é aplicada por intermédio de uma estrutura de etapas. Na literatura existem vários modelos para avaliação organizacional, porém não existe uma técnica clara para avaliação das competências organizacionais.

3.1 MODELOS DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com a aplicação de pesquisa bibliométrica foi realizado uma busca exploratória de artigos em diversas bases de periódicos, indexados na Scopus, *Web of Science* e JCR, utilizando palavras chaves como: “Diagnostic Competece”, “Organizational Competence”, “Diagnosis Competece”, “Organizational Diagnostic”, “Organizational Diagnosis” em inglês

e suas variantes em português, os anos de publicação foram deixados em aberto, qual fosse possível elencar os principais modelos de avaliação organizacional. Foram encontrados 15 modelos distintos de avaliação organizacional, cada modelo possuindo dimensões organizacionais distintas, variando modelos e dimensões de autor para autor.

Para entender os diferentes modelos de avaliação foi feito uma síntese conforme o quadro 2. Com o auxílio deste quadro é possível visualizar as dimensões que cada modelo de diagnóstico organizacional aborda, assim como quais são as dimensões com maior frequência de citação pelos autores, nos respectivos modelos de avaliação. De posse destas informações classificam-se no gráfico do Pareto, conforme a figura 02, as dimensões organizacionais com maior número de citação pelos autores. Estas dimensões relatadas no gráfico serão a base da avaliação das competências organizacionais.

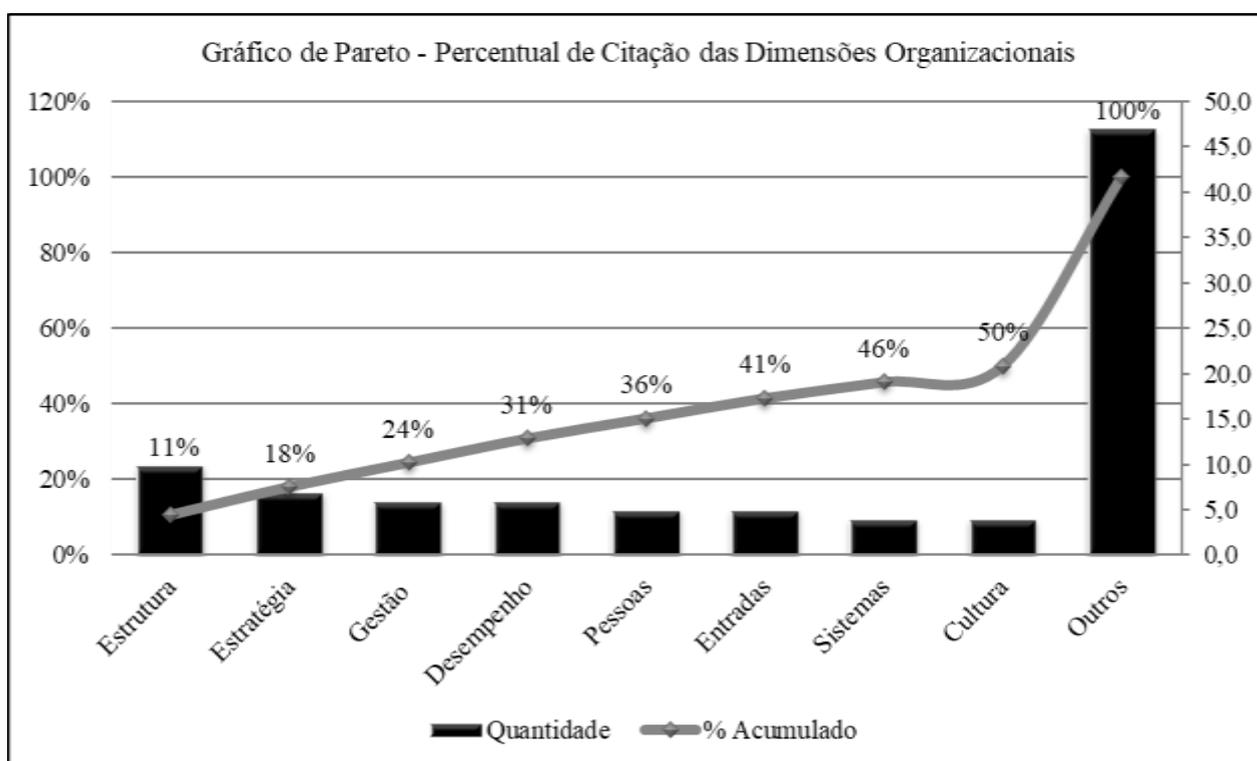


Figura 2: Pareto do percentual de citação das dimensões

Fonte: Do Autor (2020)



Dimensão de Estudo	% Modelos	Quantidade da Dimensão nos Modelos	Kurt Lewin (1951)	Modelo de Leavitt (1965)	Katz (1966)	Likert (1967)	Weisbord (1976)	Nadler-Tushman (1980)	Waterman & Peters (1980)	Tichy (1983)	Nelson (1984)	Porras & Robertson (1987)	Harrison (1987)	Galbraith (2002)	Burke-Litwin (2008)	Falletta (2008)	Saeed & Wang (2014)
Estrutura	66,7%	10,0		X			X		X		X	X	X	X	X	X	X
Estratégia	46,7%	7,0							X	X	X			X	X	X	X
Gestão	40,0%	6,0							X		X	X			X	X	X
Desempenho	40,0%	6,0				X						X	X	X	X	X	
Pessoas	33,3%	5,0		X					X	X				X	X		
Entradas	33,3%	5,0			X			X				X			X	X	
Sistemas	26,7%	4,0							X			X			X		X
Cultura	26,7%	4,0							X				X		X	X	
Tecnologia	26,7%	4,0		X								X	X		X	X	
Comunicação	20,0%	3,0			X	X					X						
Missão	20,0%	3,0							X			X			X		
Motivação	20,0%	3,0				X					X				X		
Tarefas	20,0%	3,0		X				X		X							
Desenvolvimento	13,3%	2,0									X					X	
Recompensa	13,3%	2,0					X							X			
Comportamento	6,7%	1,0											X				
Condições Físicas	6,7%	1,0										X					
Controle	6,7%	1,0				X											
Efeitos	6,7%	1,0					X										
Engajamento	6,7%	1,0														X	
Estabelecimento de metas	6,7%	1,0				X											
Foco	6,7%	1,0									X						
Forças de Direção	6,7%	1,0	X														
Forças de Retenção	6,7%	1,0	X														
Gestão direta	6,7%	1,0														X	
Individual	6,7%	1,0						X									
Interação	6,7%	1,0				X											
Liderança	6,7%	1,0									X						
Mecanismos Úteis	6,7%	1,0					X										
Meio Ambiente	6,7%	1,0															X
Organização Formal	6,7%	1,0						X									
Organização Informal	6,7%	1,0						X									
Perspectiva	6,7%	1,0									X						
Prazo	6,7%	1,0									X						
Processo Organizacional	6,7%	1,0								X							
Processos	6,7%	1,0											X				
Rede Prescrita	6,7%	1,0								X							
Redes Emergentes	6,7%	1,0								X							
Relacionamentos	6,7%	1,0					X										
Saídas	6,7%	1,0			X												
Tomada de decisão	6,7%	1,0				X											
Transformação	6,7%	1,0			X												
DIMENSÕES			2	4	4	7	5	5	7	6	10	8	6	5	10	10	5

Quadro 2: Consolidação dos modelos de avaliação organizacional
Fonte: Do Autor (2020)

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada como descritiva em relação a seu objetivo, quanto aos procedimentos é considerado como pesquisa aplicada a partir do levantamento de dados primários e quantitativo em relação à abordagem do problema, sendo analisada por meio da estatística descritiva (YIN, 2011; BABBIE, 2015).

Para o melhor entendimento da sequência de etapas desenvolve-se o processo de fluxo conforme apresentado na figura 3. A sequência de etapas apresenta vantagens no entendimento do desenvolvimento da pesquisa e promove clareza para replicar-se o estudo quando necessário. Explica-se separadamente nos próximos tópicos todas as etapas da pesquisa para o entendimento da base de raciocínio e metodologia utilizada.

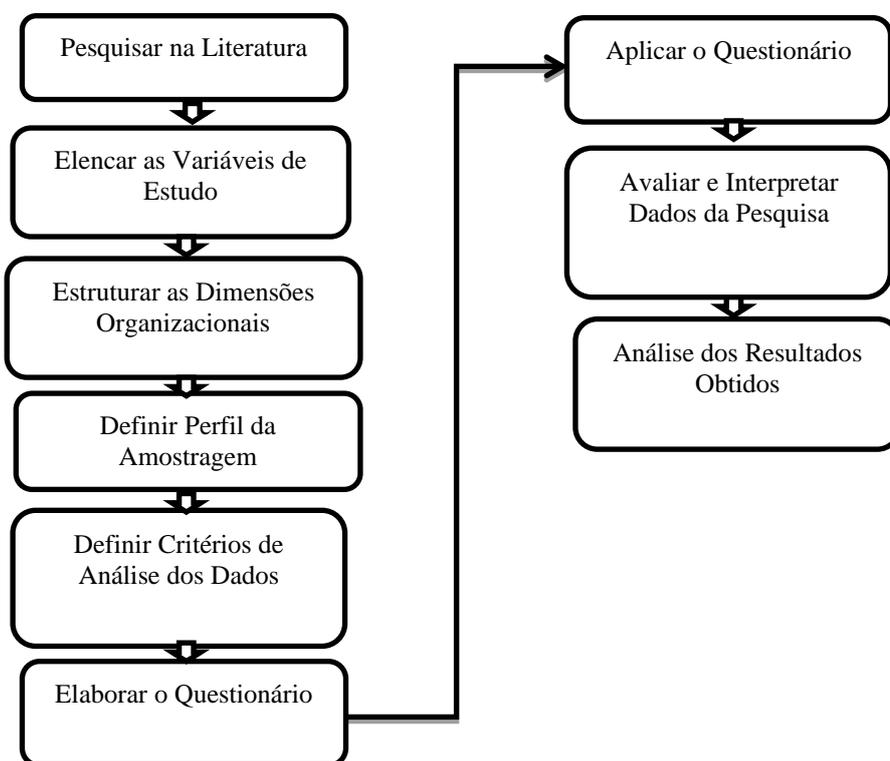


Figura 3: Sequência das etapas de pesquisa
Fonte: Do Autor (2020)

4.1 ESTRUTURAR AS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS

A estrutura das dimensões organizacionais é derivada dos modelos originais propostos pelos autores pesquisados, conforme evidenciado no quadro 2 e figura 2.

Existem dimensões organizacionais que apresentam o mesmo teor entre os conceitos dos autores, apesar de o nome ser diferente (intitulados neste artigo de componentes). De tal maneira é possível agrupar estas dimensões em um único grande grupo.

Com base no levantamento estatístico pautado na revisão da bibliografia, a técnica gerencial está dividida entre oito dimensões da organização. Estas dimensões estão classificadas de acordo com aquelas que tiveram maior frequência entre todos os modelos de avaliação organizacional.

As oito dimensões foram categorizadas dentro de três grandes esferas de significância da organização, mas isso não quer dizer que uma dimensão detém maior importância que as outras, apenas que fazem parte de um mesmo grupo de dimensões. Conforme pode ser avaliado na figura 04.

www.rara.unir.br

www.rara.unir.br

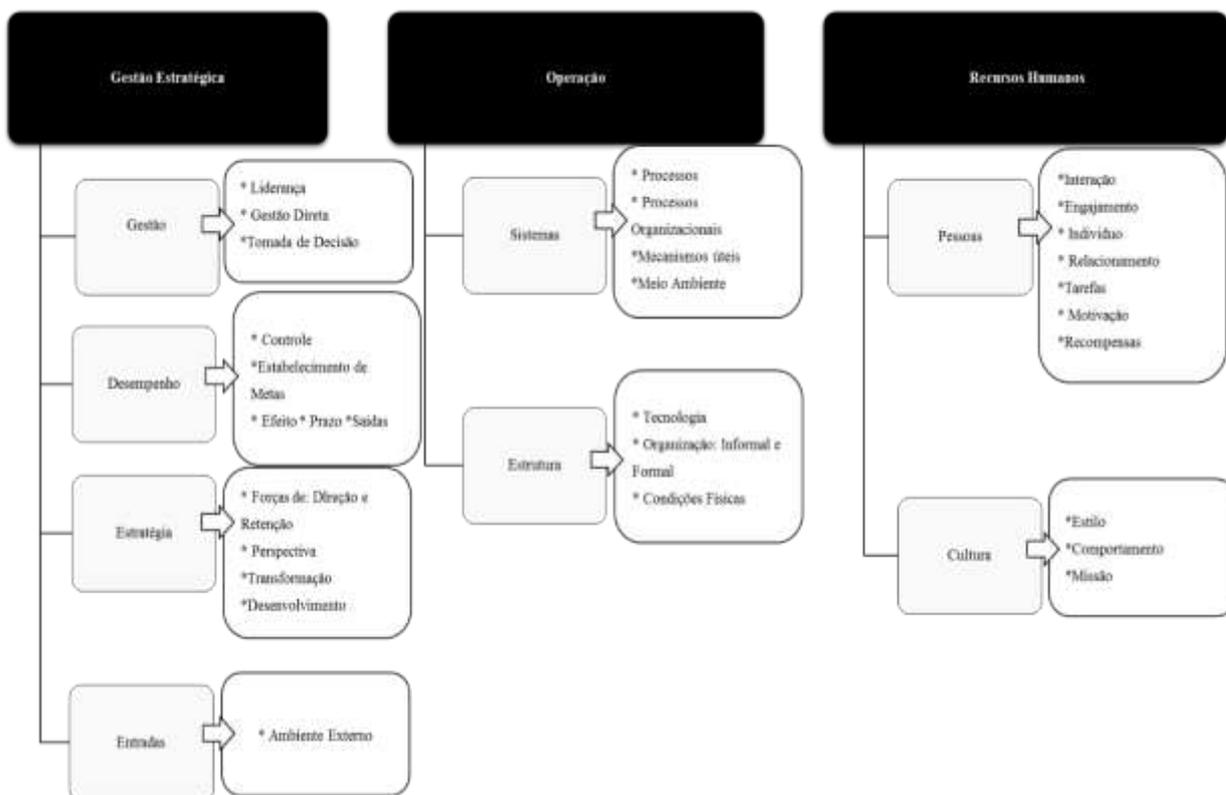


Figura 4: Estrutura das dimensões organizacionais

Fonte: Do Autor (2020)

Esta estrutura de dimensões reflete as três grandes esferas que comportam a organização – Gestão Estratégica, Operação e Recursos Humanos. Estão contidos nestas

esferas suas respectivas dimensões com seus componentes, o que neste artigo são tratadas como fundamentais para a técnica gerencial de avaliação das competências organizacionais. Serão abordadas as dimensões de forma que seus componentes sejam intrínsecos em sua denominação, explicação e também sejam levados em consideração no formulário da pesquisa da avaliação das competências da organização.

Diante da estrutura das dimensões organizacionais, se faz necessário definir o conceito de cada dimensão para que possa ser utilizado na criação do questionário de pesquisa, os conceitos definidos originalmente pelos autores podem ser avaliados na figura 5. Este questionário será aplicado na amostragem selecionada para a avaliação das competências organizacionais.

4.2 DEFINIR PERFIL DA AMOSTRAGEM

O tema tratado neste artigo infere que o perfil da amostragem precisa ser de pessoas que estão envolvidas na operação e que tenham visão holística do negócio da organização, que sejam conhecedoras do negócio como um todo, por exemplo: dos processos e etapas internas, dos sistemas operacionais, das limitações operacionais e sistemáticas, das vantagens organizacionais, e que tal amostragem possua liderados (equipe) e líderes (chefes).

O perfil de amostragem que atenda aos requisitos expostos para aplicar os questionários compreende cargos sêniores, composto por coordenadores, líderes, chefias e analistas sênior. O número da amostragem adotada para validação estatística e possibilidade de inferências resume-se em 25 amostras, de um público total de 400, conforme Cohen (1992) é uma base de estudos indicada para a utilização de inferências.

4.3 DEFINIR CRITÉRIOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente o método utilizado baseia-se na média das 25 respostas dos questionários para obter-se o resultado da determinada dimensão organizacional. Com base nesta média é possível classificar a influência dessa dimensão na organização em relação às demais. A classificação das dimensões organizacionais baseia-se na escala Likert que da mesma forma é utilizada no questionário. Os conceitos das dimensões organizacionais em relação a escala adotada são extraídos da literatura e revisão bibliográfica, e podem ser melhor entendidas através da figura 5.

Com base nas pontuações obtidas na média dos 25 questionários, pode-se classificar as dimensões da organização e fazer a avaliação isolada de cada dimensão, do conjunto de dimensões como um todo e avaliar as esferas da organização com base nas suas dimensões.

O segundo método que utilizado para análise e inferência consiste na correlação via o desdobramento das dimensões. Pode-se constatar as variáveis desdobradas conforme a figura 5. O método científico para correlação baseia-se no estudo proposto por Cohen (1992) destinado inicialmente para a área das ciências sociais. Segundo Cardoso, Mello e Freitas (2013) o modelo proposto por Cohen (1988) é considerado como um dos mais influentes, geralmente utilizado para medir o efeito para diferenças de médias de dois grupos e é dado por $d = \frac{X_1 - X_2}{s'}$, sendo $s' = \sqrt{(s_1^2 + s_2^2) / 2}$, onde s_1 representa o desvio padrão do primeiro grupo, e s_2 o desvio padrão do segundo grupo. Nota-se que a medida de magnitude de efeito “d” é uma medida da diferença entre médias em termos de unidades de desvio-padrão, sendo que a melhor estimativa para o parâmetro populacional é mensurada através do desvio padrão combinado dos dois grupos, presente no denominador da fórmula (Cohen, 1988). As interpretações quanto aos valores variam conforme a medida de efeito utilizada. No caso do “d” de Cohen (1988) é possível se obter medidas que variam de zero a +1 ou -1. Para interpretar a força do efeito da correlação no desdobramento das dimensões, utiliza-se as escalas de força da correlação: $|\rho| < 0,00$ Negligenciável; $0,00 < |\rho| < 0,09$ Pobre; $0,10 < |\rho| < 0,29$ Leve; $0,30 < |\rho| < 0,49$ Moderada; $0,50 < |\rho| < 0,79$ Substancial e $0,80 < |\rho| < 1,00$ Quase Perfeita (COHEN, 1988).

4.4 ELABORAR O QUESTIONÁRIO

Considera-se o questionário como ferramenta essencial para coleta de dados sobre a organização, e é por intermédio do questionário que se extrai os dados para chegar-se nas informações. As perguntas que compuseram o questionário, foram derivadas dos conceitos originais e das dimensões organizacionais dos modelos dos próprios autores. O formulário utilizado para aplicar a pesquisa foi em um formato padrão, no qual todos os respondentes tiveram as mesmas perguntas e critérios para respostas. Todos os questionários continham 33 perguntas distintas e de simples escolha divididas em escala Likert (1 – Nunca / 2 – Raramente / 3 – Às vezes / 4 – Frequentemente e 5 – Sempre). É possível avaliar o questionário, conforme a figura 05.

4.5 APLICAR O QUESTIONÁRIO

A correta aplicação do questionário é fundamental para se obter a aferição dos resultados. Faz-se necessário explicar ao público respondente (amostragem) as escalas adotadas e o que significam, prestar suporte em eventuais dúvidas sobre as perguntas e solicitar para responder apenas 1 resposta por pergunta. O ambiente para aplicação deve ser apropriado.

4.6 AVALIAR E INTERPRETAR DADOS DA PESQUISA

Posteriormente a aplicação dos questionários faz-se a avaliação e interpretação dos dados da pesquisa e obtém-se os dados pela consolidação das respostas dos questionários. A avaliação e interpretação dos dados da pesquisa seguem a fundamentação da metodologia informada na definição dos critérios de análise de dados.

4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

A última etapa do processo da técnica gerencial de avaliação das competências organizacionais é a análise dos resultados, quando são avaliadas as informações obtidas através do questionário e da interpretação das informações. Essas análises possibilitam o acesso à situação de cada dimensão da organização e à situação das esferas que suportam a empresa, podendo-se traçar um check-up da organização e assim identificar a influência de cada dimensão na organização.

Definição com base na bibliografia				Questionário de Pesquisa		
Dimensão	Descrição	Variáveis Desdobradas	Autor	Conceito	Questão Pergunta	
Estrutura	Como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas para chegar aos objetivos.	Comunicação da tarefa	Leavitt (1965)	Sistemas de comunicação e sequência de tarefas	A	Recebo claramente do meu superior quais são tarefas que preciso realizar?
			Wesiboard (1976)	Divisão de tarefas e trabalhos	B	Entendo as sequências e etapas para realizar minhas funções?
			Porras & Robertson (1987)	Atribuição de alçadas e tarefas	C	Conheço o limite de liberdade e autonomia para realização das minhas tarefas?
		Definição de tarefa	Galbraith (2002)	Hierarquia e sequência de tarefas por departamento	D	As tarefas são definidas pelos superiores de cada departamento, assim como a minha é definida pelo meu superior?
			Burke-Litwin(2008)	Direcionamento de recursos, tarefas e pessoas por departamento	E	Possuo os recursos necessários para desempenhar minha função?
			Falletta (2008)	Atribuição de tarefas por competências	F	As atividades que desempenho são de meu pleno conhecimento e domínio?
			Saeed & Wang (2014)	Divisão de trabalho e Hierarquia	G	Conheço a hierarquia da empresa e as tarefas que os demais setores fazem?
Pessoas	Pessoas como responsáveis pela execução das tarefas dentro de suas alçadas.	Definição de metas Individuais	Leavitt (1965)	Funcionários envolvidos na realização das tarefas	H	Conheço a importância do meu trabalho para o resultado da empresa?
			Waterman & Peters (1980)	Quadro de empregados orientados para resultados.	I	Minha rotina é atribuída a entregar determinados números?
		Competências Individuais	Burke-Litwin(2008)	Pessoas que atribuem valor à empresa por suas competências	J	Meu superior me informa sobre as minhas qualidades e o que preciso melhorar?
			Tichy (1983)	Fomento ao desenvolvimento das pessoas de acordo as estratégias	K	Recebo suporte e incentivo da empresa para me desenvolver profissionalmente?
			Galbraith (2002)			
Estratégia	Definição dos meios, das ações para realizar os objetivos.	Planejamento	Waterman & Peters (1980)	Ações para atingir os objetivos traçados pela organização	L	Estou ciente do que devo fazer para cumprir os objetivos das minhas atividades?
			Galbraith (2002)	Objetivos e metas a serem alcançados pela organização	M	Conheço as metas da organização e como ela interfere em minhas atividades e no setor aonde trabalho?
		Operacionalização da Estratégia	Burke-Litwin(2008)	Como a organização pretende atingir os objetivos no tempo	N	Sou informado como a empresa esta se preparando para atingir as metas futuramente?
			Falletta (2008)	Definição de um plano e dos meios de atingir os objetivos	O	Meu superior me informa como faremos para atingir os objetivos no nosso setor no futuro e como isso irá me afetar?
Sistemas	Meios e métodos como as atividades são executadas.	Regras e Procedimentos	Waterman & Peters (1980)	Processos, procedimentos e sistemática para realizar tarefas	P	Conheço os procedimentos e as etapas de operacionalização das minhas tarefas?
			Burke-Litwin(2008)	Mecanismos e políticas padrão que facilitem o trabalho	Q	As políticas e padrões de trabalho vigentes auxiliam no desempenho das minhas atividades?
			Saeed & Wang (2014)	Métodos e meios quais as atividades são executadas	R	Desempenho a minhas tarefas sempre da mesma forma, possuo uma rotina de trabalho?
			Wesiboard (1976)	Clareza de funções e tarefas	S	Minha função profissional e as tarefas a serem realizadas estão claras para mim?
Gestão	Ação de organizar, implementar, avaliar e controlar a performance conjuntural de uma organização.	Hierarquia	Porras & Robertson (1987)	Definição de responsabilidades e acompanhamento de resultados	T	Entendo quais são as minhas responsabilidades e como estou em relação ao que se espera de mim?
			Falletta (2008)			
		Recursos	Burke-Litwin(2008)	Maneira que os recursos materiais e humanos são utilizados	U	Para mim, estou sendo aproveitado ao máximo pela empresa?
		Direcionamento	Saeed & Wang (2014)	Tomada de ação com base nos indicadores da organização	V	Meu superior sempre sugere mudanças quando não atingimos os resultados esperados?
Desempenho	Resultados obtidos ao ser comparados com uma meta.	Resultados	Porras & Robertson (1987)	Resultados apresentados frente as metas estipuladas	W	Tenho conhecimento dos meus resultados frente as minhas metas?
			Harrison (1987)	Resultado dos indicadores dos processos estratégicos	X	Tenho conhecimento dos resultados da empresa frente as suas metas?
			Burke-Litwin(2008)	Resultados expressos em forma numérica	Y	Minhas tarefas são atribuídas de forma numérica, sou medido pela quantidade que entrego?
			Falletta (2008)	Comparação do resultado planejado e o resultado obtido	Z	Sei claramente quais são os indicadores que fazem parte das minhas metas, e como estou em relação a ele?
Cultura	Crenças, políticas, comportamentos formais e informais.	Costumes e Procedimentos interno	Waterman & Peters (1980)	Maneira que as pessoas fazem a condução da rotina	AA	Sinto-me acolhido pelos meus colegas de trabalho, esta empresa tem o meu jeito?
			Harrison (1987)	Comportamento das pessoas frente as crenças e políticas da organização	AB	Acredito que esta empresa é boa para seus funcionários?
			Burke-Litwin(2008)	Forma que as tarefas são feitas	AC	As tarefas são feitas de maneiras idôneas e com respeito as legislações trabalhistas?
			Falletta (2008)	Verdades e crenças que os funcionários e a sociedade obtém da organização	AD	Esta empresa é vista como uma das melhores da região, muitas pessoas gostariam de trabalhar aqui?
Entradas	Informações sobre o mercado, competidores, novos produtos, governo e fornecedores.	Dinâmica Econômica	Katz (1966), Burke-Litwin(2008)	Informações econômicas e de mudança do ambiente de negócio	AE	A empresa responde prontamente com ações frente as mudanças de mercado (baixas ou altas de demanda, reajuste de preços, contratações ou demissões, nivelamento de estoques, etc.)
			Porras & Robertson (1987)	Avaliação das variáveis do ambiente externo (competidores, governo, economia, etc.)	AF	Sou informado como as variações do mercado estão afetando a empresa, positivamente ou negativamente?
			Falletta (2008)	Oportunidades de negócios e desenvolvimento da organização	AG	Meu superior me informa que a empresa está pensando no futuro, e que existem planos oportunidades em avaliação?

Figura 5: Modelos de avaliação desdobrados e questionário de pesquisa

Fonte: Do Autor (2020)

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização que serviu de base para deste estudo é de grande porte e possui mais de cinquenta anos de fundação. É considerada uma das líderes nacionais no seu segmento de atuação, domina a tecnologia de conformação a frio e está enquadrada como uma metalúrgica, localiza-se no estado de Santa Catarina. Atualmente fornece produtos para distintos mercados e clientes como: automotivo (montadoras e autopeças), máquinas agrícolas, tratores, distribuidores industriais, pequenos varejos, entre outros.

As 33 perguntas utilizadas para cada formulário, multiplicadas pela amostragem utilizada, neste caso de 25 funcionários, expressou um resultado de 825 apontamentos de respostas.

Com base nos valores médios encontrados e seus desvios padrão, pode-se dar início às inferências da avaliação organizacional. Cada conjunto de perguntas resulta em uma determinada dimensão da organização. A média de todas as perguntas que representam esta dimensão gera o resultado da dimensão. Utilizando essa mesma técnica para as demais perguntas e dimensões é possível expressar o resultado para todas as dimensões da organização.

A amostragem foi composta por sete funcionários da engenharia, cinco funcionários da manufatura, três funcionários da qualidade, dois funcionários da ferramentaria, um funcionário do RH, dois funcionários da manutenção, dois funcionários de compras e três funcionários da expedição e faturamento.

5.1 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL POR ANÁLISE DE MÉDIAS

O resultado da organização estudada apresentou 63% das dimensões avaliadas com conceito de influência moderada, 25% das dimensões com conceito de influência baixa e 13% com influência alta.

As dimensões organizacionais concentradas com o conceito de influência moderada são caracterizadas como: Desempenho, Pessoas, Estrutura, Sistemas e Gestão.

As dimensões com menores pontuações resultaram no conceito de influência baixa, estas são: Estratégia e Entradas. Isso pode ser explicado com o baixo crescimento de receita da organização ao longo dos últimos anos e a deterioração das margens de lucro, além de

atuação permanente ao longo do tempo em um mesmo mercado e baixa captação de novos mercados e oportunidades.

A menor representatividade, composta por 13% das dimensões, está conceituada como influência alta, esta é: Cultura. A dimensão Cultura obteve o melhor resultado em termos de pontuação dentre todas as dimensões da organização, obtendo a pontuação 4,0. O fato da empresa estudada ser de origem familiar e permanecer ao longo de 50 anos sob a tutela dos donos e herdeiros, contribui para que a cultura da empresa seja disseminada e aceita entre os funcionários. Na região em que a empresa está localizada, a reputação da empresa é positiva, sendo uma das empresas mais desejadas para se trabalhar, além de ser conhecida pelos trabalhos comunitários e sociais. Com o auxílio do quadro 3 é possível ilustrar o posicionamento das dimensões.

De acordo com a métrica de pontuação atingida para cada uma das oito dimensões que compõem a organização, e fazendo a projeção para a avaliação das competências, a organização estudada se enquadra no contexto Moderada, visto que o resultado médio geral de todas as dimensões resulta na pontuação 3,2.

Pontuação	Conceito	Descrição	Autores	Dimensões Organizacionais
1	INFLUÊNCIA NULA	A organização não possui controle de sua operação, existem problemas graves e intrínsecos de: gestão, pessoas, desempenho e resultados. Não é possível reconhecer as dimensões da organização.	Weisbord (1978), Waterman, Peters e Phillips (1980), Galbraith (2002), Saeed e Wang (2014)	
2	INFLUÊNCIA BAIXA	Apresenta dificuldade no reconhecimento das dimensões, há grandes imperfeições nas dimensões da organização. Existem lacunas entre o que é esperado pela organização e a sua realidade atual.	Waterman, Peters e Phillips (1980), Burke e Litwin (1992), Galbraith (2002), Falleta (2008)	Estratégia Entradas
3	INFLUÊNCIA MODERADA	Apresenta imperfeições que são apontadas de forma controlada. Existem desvios entre o que é esperado pela organização e a sua realidade atual. As dimensões são reconhecidas pela organização	Weisbord (1978), Waterman, Peters e Phillips (1980), Galbraith (2002)	Desempenho Pessoas Estrutura Sistemas Gestão
4	INFLUÊNCIA ALTA	Apresentam poucas imperfeições, estas são de conhecimento da organização. Existem desvios que são sinalizados e estão sendo trabalhados para correção. As dimensões são reconhecidas pela organização.	Waterman, Peters e Phillips (1980), Burke e Litwin (1992), Saeed e Wang (2014)	Cultura

5	INFLUÊNCIA MUITO ALTA	Apresenta as dimensões com robustez entre o que é esperado pela organização e a sua realidade atual. Podem ocorrer desvios, mas que são rapidamente trabalhados e corrigidos. As dimensões são fortemente reconhecidas pela organização.	Weisbord (1978), Waterman, Peters e Phillips (1980), Galbraith (2002)	
---	-----------------------	--	---	--

Quadro 3: Posicionamento das dimensões com base nas médias

Para que a análise seja de maior conteúdo e profundidade, conforme evidenciado no quadro 4 o enquadramento das dimensões organizacionais também foi feito considerando os desvios padrões nas respostas obtidas.

Dimensão	Média	Desvio Padrão (σ)	(-) 1 σ	(+) 1 σ
Estratégia	2,90	0,35	2,55	3,25
Desempenho	3,00	0,15	2,85	3,15
Entradas	2,80	0,24	2,56	3,04
Pessoas	3,30	0,25	3,05	3,55
Estrutura	3,50	0,29	3,21	3,79
Sistemas	3,40	0,07	3,33	3,47
Gestão	3,10	0,15	2,95	3,25
Cultura	4,00	0,16	3,84	4,16

Quadro 4: Dimensões organizacionais com aplicação de desvio padrão

Fonte: Do Autor (2020)

Pode-se inferir que a organização futuramente estará mais próxima de se manter no conceito moderado do que avançar para o conceito alto, ou mesmo ser rebaixada para o conceito baixo, visto que a média dos desvios máximos representa a pontuação de 3,4, e mínimos 3,0.

A análise do resultado obtido em cada uma das dimensões organizacionais implica consequentemente na avaliação das esferas da organização. As três esferas são consideradas como o tripé de sustentação da empresa, possibilitando sinalizar de forma clara as necessidades primárias de reversão e melhorias.

Neste caso a primeira esfera a ser corrigida pela organização seria o comitê diretivo, na dimensão Entradas, seguido pelas dimensões Estratégia e Desempenho. A esfera que possui melhor resultado é a Recursos Humanos, visto que a dimensão Cultura possui a melhor pontuação entre todas as dimensões da organização, o que eleva o conceito desta esfera. Consequentemente a esfera Operações é considerada como intermediária. Essa análise pode ser melhor entendida conforme segue o quadro 5.

Quadro 5: Posicionamento das esferas da organização

Esferas da Organização	Dimensão	Pontuação	Média da Esfera
Comitê Diretivo	Gestão	3,1	3,0
	Desempenho	3,0	
	Estratégia	2,9	
	Entradas	2,8	
Operações	Sistemas	3,4	3,5
	Estrutura	3,5	
Recursos Humanos	Pessoas	3,3	3,7
	Cultura	4,0	

Fonte: Do Autor (2020)

A esfera Comitê Diretivo apresenta particularidades que são importantes de salientar e que inferem potencialmente no menor resultado da pesquisa. Por ser uma empresa familiar, a direção da empresa é composta por pais e filhos, a tomada de decisão ocorre no âmbito familiar com visão no negócio atual. Muitas decisões permanecem sob sigilo, são pouco divulgadas e quando divulgadas apresentam interpretações dúbias, ocasionando em uma estrutura de repasse de informações com pouca propriedade ou tonificando a informação sobre um único prisma, não apresentando o contexto como um todo.

É de suma importância conhecer a organização em que se está aplicando a avaliação das competências organizacionais, pois é necessário interpretar os resultados no conceito em qual a organização opera e com suas particularidades. O contexto da empresa serve como a contraprova dos resultados alcançados, seja para as dimensões isoladas ou para as esferas da organização.

5.2 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL POR ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

A análise de correlação que foi aplicada considerou o desdobramento das dimensões organizacionais em elementos-chave. Esse desdobramento refletiu 13 processos-chave, gerando uma matriz com 78 resultados distintos de correlação.

Os resultados extremos mínimos e máximos em módulo variaram entre o resultado mínimo de ρ 0,005 e máximo ρ 0,494, variando os limites segundo a escala de Cohen (1992) de força de correlação pobre à moderada. A plotagem conforme a figura 6 configurou as correlações com conceitos moderados, ou seja, entre os intervalos de $0,30 < |\rho| < 0,49$.

Foi possível avaliar que ocorreu interação entre todas as dimensões da organização, porém isso não quer dizer que todas as dimensões possuem correlação entre si. Diante das análises estatísticas, foi possível inferir que todas as oito dimensões organizacionais apresentaram correlação moderada entre si, com, pelo menos, uma interação. E os 13 desdobramentos das oito dimensões organizacionais também apresentaram correlação moderada entre si, com, pelo menos, uma interação. Foram obtidos um total de 17 correlações com força moderada.

Foram detalhadas descritivamente algumas correlações moderadas para melhor entendimento e formação de opinião na avaliação das competências organizacionais. Estas análises devem ser interpretadas para todas as correlações.

Somente uma correlação apresentou resultado negativo de força moderada: $\rho -0,335$, ou seja, que são inversamente proporcionais – quando uma variável sobe a outra desce. Essa correlação foi o resultado entre competências individuais x hierarquia. Os gestores sentem-se aptos e entendidos sobre o que se espera deles, tanto pela empresa como pelos funcionários que compõe sua área – subordinados. Por outro lado, os funcionários informam que não recebem a devolutiva sobre seu desempenho, das perspectivas de desenvolvimento individual, que não são incentivados a se desenvolver, e o que precisam ser melhorados na rotina da jornada de trabalho.

Para tecer uma conclusão clara sobre a abordagem anterior, foi necessário complementar a análise com outras duas correlações de força moderada, que também foram inerentes às competências individuais. A correlação Competências Individuais x Definição de Tarefa apresentou um índice de $\rho 0,402$. Foi possível inferir que os funcionários desta organização entendem as tarefas que são definidas pelos seus superiores e possuem os recursos necessários para desempenhar a sua função. Foi possível inferir também que as atividades que esses funcionários desempenham são de pleno conhecimento e domínio e que eles conhecem a hierarquia da empresa e as tarefas genéricas que os demais setores fazem.

A outra correlação com índice de $\rho 0,337$ é relativa às Competências Individuais x Operacionalização da Estratégia. Esse resultado refletiu que a organização comunica como a empresa está se preparando para futuramente atingir as metas, e que os superiores informam o que será feito para atingir os objetivos do setor no futuro e como isso afetará a operação. Nesse desdobramento da dimensão Recursos Humanos, foi possível concluir que as Competências Individuais apresentaram força moderada para duas correlações positivas e



uma negativa. Foi possível afirmar que a organização comunica aos gestores e sêniores sobre os processos futuros e de mudanças, como isso poderá afetar a operação, que este público entende suas funções na empresa e o que se espera deles. Por outro lado, não recebem retorno dos seus superiores sobre as atividades que realizam, qualidade do serviço prestado e possibilidades de incentivos para o desenvolvimento profissional.

Oteve-se igualmente correlação de força média entre o Desdobramento de Comunicação da tarefa x Planejamento, com ρ 0,44. Foi inferido por esse índice a correlação entre entender claramente quais são tarefas que precisam ser realizadas, quais as sequências e etapas para realizar as tarefas, e o estar ciente do como e o que deve ser feito para cumprir estas tarefas. A correlação entre os desdobramentos Costumes e Procedimentos Internos x Planejamento apresenta um índice de ρ 0,465. Isso sinalizou que os funcionários concordam que a empresa está alinhada com seus valores, sentem-se acolhidos por ela, e que a identidade organizacional está alinhada com seu trabalho. Também estão cientes do que deve ser feito para o cumprimento dos objetivos e atividades.

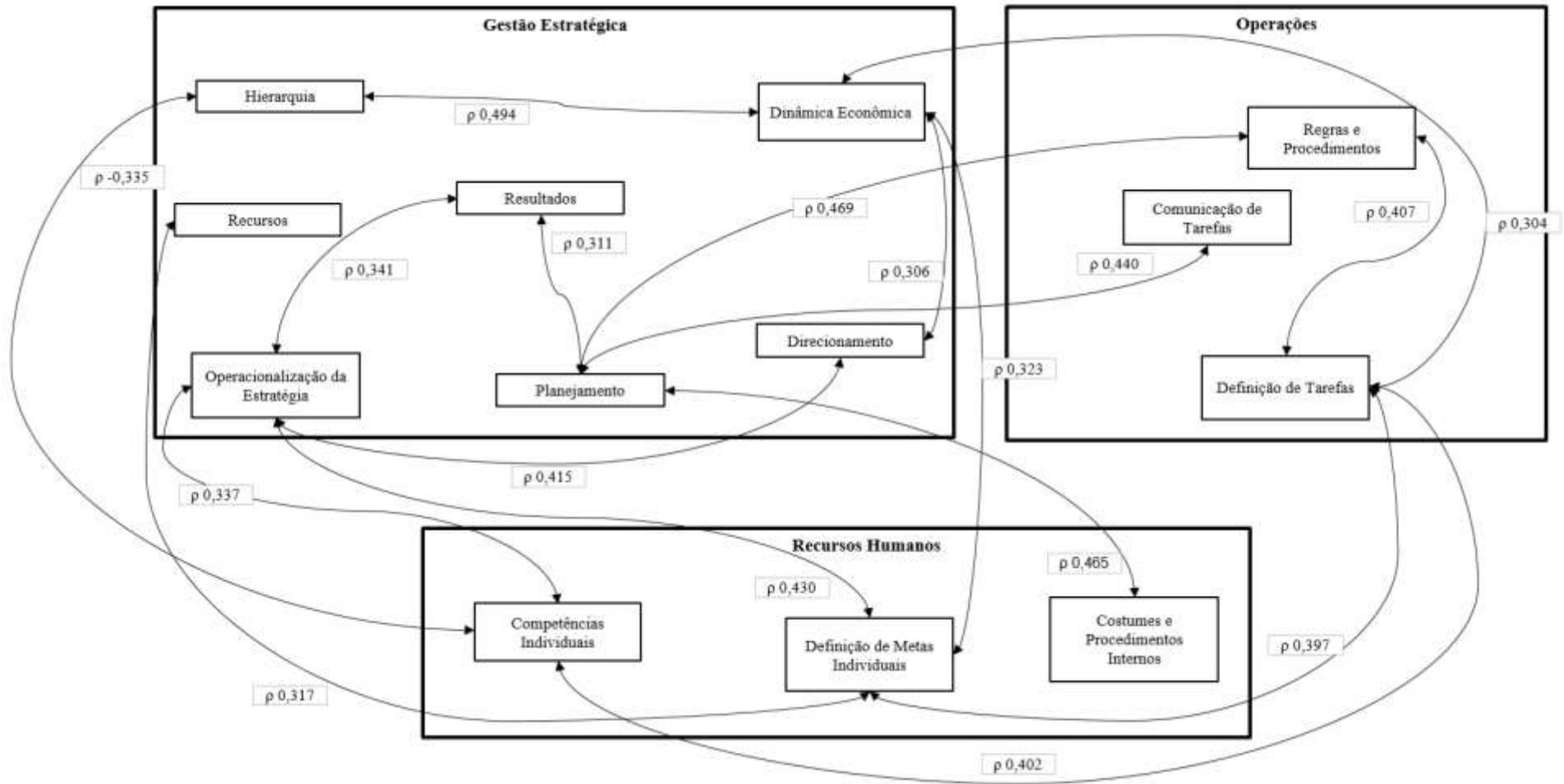


Figura 6: Correlação do desdobramento das competências organizacionais
Fonte: Do Autor (2020)

Na esfera tática da organização o direcionamento das tarefas, atividades, rotinas, procedimentos do cotidiano e recursos necessários, tem-se as correlações: Definição de Tarefa x Dinâmica Econômica, com índice de ρ 0,304; Definição de Tarefa x Operacionalização da Estratégia, com índice ρ 0,430; e Definição de Tarefa x Regras e Procedimentos, com índice ρ 0,407. Infere-se que a organização de estudo detém domínio das variáveis em torno do seu processo produtivo na esfera interna da empresa. As alterações de mercado, mudanças estratégicas da empresa, implementação de novos produtos e processos, entre outros, são assimilados e entendidos pelos envolvidos, ou seja, a tomada de decisão, quando afetar o modo operante, é alinhada anteriormente para minimizar aos máximos esses impactos.

Na esfera estratégica da organização, quanto a suas metas, planejamentos, resultados, desempenho e gestão, tem-se as correlações Direcionamento x Operacionalização da Estratégia, com índice ρ 0,415; Operacionalização da Estratégia x Resultados, com índice ρ 0,341; e Planejamento x Resultados, com índice ρ 0,311. Denota-se que existe orientação quanto aos funcionários estarem alinhados com as estratégias, metas e resultados da organização. Existe direcionamento dos gestores para que as metas sejam atingidas e, quando não houver, são estabelecidos planos de contingência e todos conhecem os resultados e desempenho da organização.

É possível avaliar que faltam correlações importantes na organização, como Procedimentos (recursos humanos), que não tem relação com a esfera operações. É possível inferir que o trabalho é realizado basicamente considerando o conhecimento tácito das pessoas (as pessoas não consultam/seguem os procedimentos). Isso é reforçado pela falta de relação da variável Comunicação de Tarefas (operação) com a dimensão recursos humanos. A relação entre recursos humanos e operações se dá via Competências x Definição de Metas Individuais, ou seja, privilegiando o indivíduo e não o grupo. Isso dificulta a transformação do conhecimento tácito em explícito (procedimentos/documentação/registros). Esse é um ponto de vulnerabilidade na organização. As pessoas saem da empresa, levam o conhecimento, e a capacitação dos substitutos (dependendo da função) é demorada, podendo impactar no resultado geral da organização (sob a ótica da estratégia).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou de forma clara uma proposta de avaliação das competências organizacionais. Os resultados foram obtidos por intermédio de uma pesquisa aplicada mediante um questionário elaborado com base nas dimensões das organizações abordadas pelos autores. Comprovou-se que a avaliação das competências organizacionais é válida, visto os resultados encontrados por intermédio da pesquisa aplicada e das análises estatísticas que foram apresentadas. Diante da estruturação das etapas da aplicação do modelo de avaliação é possível replicá-lo em outro momento.

Além de atender os objetivos, esta pesquisa complementa a literatura e preenche uma lacuna de conhecimento em relação ao tema abordado.

Os resultados obtidos através da avaliação expressam a realidade da organização em que foi aplicado o estudo. Podendo desta forma validar a metodologia desenvolvida e os resultados encontrados.

As inferências estatísticas são fundamentais para poder chegar ao resultado da avaliação, por isso, além de utilizar-se da avaliação, é necessário entender a organização na qual ela está sendo aplicada, conhecer sua história, seus paradigmas e informações que não podem ser expressas através de testes e questionários. Essas informações fundamentam a interpretação dos resultados e direcionam a avaliação para a realidade que a organização passa naquele determinado momento.

REFERÊNCIAS

- Barney, Jay B. "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes." *Academy of management review* 26.1 (2001): 41-56.
- Babbie, Earl R. *The basics of social research*. Nelson Education, 2015.
- Baharudin, Indera Shaiful, and Bulan Abdullah. "A critical analysis on organizational diagnostic models and new diagnostic model proposition for construction companies." *Applied Mechanics and Materials*. Vol. 899. Trans Tech Publications Ltd, 2020.
- Burke, W. Warner, and George H. Litwin. "A causal model of organizational performance and change." *Journal of management* 18.3 (1992): 523-545.
- Collis, David J. "Research note: how valuable are organizational capabilities?." *Strategic management journal* 15.S1 (1994): 143-152.

- Dutta, Shantanu, O. M. Narasimhan, and Surendra Rajiv. "Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application." *Strategic management journal* 26.3 (2005): 277-285.
- Eckel, Carsten, et al. "Testing the core-competency model of multi-product exporters." *Review of International Economics* 24.4 (2016): 699-716.
- Falletta, S. V. "Organizational intelligence surveys." *Training & Development* 62.6 (2008): 52-58.
- Galbraith, Jay R. "Organizing to deliver solutions." *Organizational dynamics* 31.2 (2002): 194.
- Gavrea, Corina, Roxana Stegorean, and Liviu Ilieş. "Business strategy, structure and organizational performance." *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Negotia* 57.3 (2012).
- Hafeez, Khalid, YanBing Zhang, and Naila Malak. "Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence." *IEEE transactions on engineering management* 49.1 (2002): 28-35.
- Harrison, Roger. *Organization, culture and quality of service: a strategy for releasing love in the workplace*. Association for Management Education and Development, 1987.
- Henderson, Rebecca. "The innovator's dilemma as a problem of organizational competence." *Journal of Product Innovation Management* 23.1 (2006): 5-11.
- Hronec, Steven M. *Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. Makron Books, 1994.
- Ipinazar, Asier, et al. "Organizational culture transformation model: Towards a high performance organization." *Journal of Industrial Engineering and Management* 14.1 (2021): 25-44.
- Janssen, Wil, et al. "An organizational competence model for innovation intermediaries." *European Journal of Innovation Management* (2014).
- Javidan, Mansour. "Core competence: what does it mean in practice?." *Long range planning* 31.1 (1998): 60-71.
- Kaplan, Robert S., et al. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press, 2004.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. *The social psychology of organizations*. Vol. 2. New York: Wiley, 1978.
- Kume, Vasilika, and Etleva Leskaj. "Beyond organizational diagnosis, comparisons between Albania and Kosovo case of tax directorate." *Administratie si Management Public* 24 (2015): 26.

- Leavitt, Harold J. "Applied organizational change in industry, structural, technological and humanistic approaches." Handbook of organizations 264 (1965).
- Leonard-Barton, Dorothy. "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development." Strategic management journal 13.S1 (1992): 111-125.
- Lewin, Kurt. "Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)." (1951).
- Likert, Rensis. "The human organization: its management and values." (1967).
- Ljungquist, Urban. "Adding dynamics to core competence concept applications." European Business Review (2013).
- Loufrani-Fedida, Sabrina, and Laurence Saglietto. "Mechanisms for managing competencies in project-based organizations: An integrative multilevel analysis." Long Range Planning 49.1 (2016): 72-89.
- Maia, Bruno Inacio, Marco Aurelio de Oliveira, and Andre Hideto Futami. "Inovação nos Canais de Comunicação como Forma de Comercialização." Revista de Administração e Negócios da Amazônia 11.4 (2020): 44-64.
- Miyazaki, Kumiko. Building Competences in the firm: Lessons from Japanese and European optoelectronics. Springer, 2016.
- Nelson, Linda, and Frank L. Burns. "High performance programming: a framework for transforming organizations." Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings (1984): 226-242.
- Maciel, Cristiano Oliveira, and Camila Camargo. "Competências e desempenho de organizações varejistas: um estudo na visão baseada em recursos." Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN 11.32 (2009): 308-321.
- Pisano, Gary P. "Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition." Industrial and Corporate Change 26.5 (2017): 747-762.
- Prahalad, Coimbatore K., and Gary Hamel. "The core competence of the corporation (pp. 275-292)." (2006).
- Preziosi, Donald. The semiotics of the built environment: an introduction to architectonic analysis. Bloomington: Indiana University Press, 1980.
- Robertson, Peter J., Darryl R. Roberts, and Jerry I. Porras. "Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model." Academy of Management Journal 36.3 (1993): 619-634.
- Saeed, Bilal Bin, and Wenbin Wang. "Sustainability embedded organizational diagnostic model." Modern Economy 2014 (2014).

- Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman. "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy." *Harvard business review* 70.2 (1992): 57-69.
- Takey, Sílvia Mayumi, and Marly Monteiro de Carvalho. "Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company." *International Journal of Project Management* 33.4 (2015): 784-796.
- Tichy, Noel M. *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. Vol. 3. John Wiley & Sons, 1983.
- Tongur, Stefan, and Mats Engwall. "The business model dilemma of technology shifts." *Technovation* 34.9 (2014): 525-535.
- Tushman, Michael L., and David A. Nadler. "Information processing as an integrating concept in organizational design." *Academy of management review* 3.3 (1978): 613-624.
- Waterman Jr, Robert H., Thomas J. Peters, and Julien R. Phillips. "Structure is not organization." *Business horizons* 23.3 (1980): 14-26.
- Weisbord, Marvin R. "Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice." *Organizational diagnosis: a workbook of theory and practice*. 1978. 180-180.
- Wesselink, Renate, et al. "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices." *Journal of Cleaner Production* 106 (2015): 497-506.
- Yin, Robert K. *Applications of case study research*. sage, 2011.
- Zangiski, Marlene Aparecida da Silva Goncalves, Edson Pinheiro de Lima, and Sergio E. Gouvea da Costa. "Organizational competence building and development: Contributions to operations management." *International Journal of Production Economics* 144.1 (2013): 76-89.
- Zarei, Behrouz, Yahya Chaghoeue, and Fereshteh Ghapanchi. "Organizational Diagnosis in Project-Based Companies: Challenges and Directions." *SAGE Open* 4.2 (2014): 2158244014537498.