

Competências Essenciais: Modelos de Concepção

Autoria: Ana Paula Reusing Pacheco, Alfredo Martin Mendivil Buraschi, Maria Terezinha Angeloni, Youssef Ahmad Youssef

Resumo

O objetivo do presente artigo é o de apresentar os modelos de concepção de competências essenciais existentes na literatura, visando identificar e compreender as principais fases a serem percorridas para a implantação de competências essenciais nas organizações. O método de estudo utilizado é o de levantamento bibliográfico, sendo que o estudo da teoria tem seu foco nos modelos de concepção de competências essenciais apresentados por Resende (2000), Barney (2007), Hamel & Prahalad (1995) e Javidan (1998). Como resultados verifica-se que não existe um modelo completo de concepção de competências essenciais, visto que cada um dos modelos estudados e apresentados neste artigo abordam partes do que se julga necessário para a realização de um trabalho desse porte nas organizações. Nesse sentido, conclui-se que um modelo completo de concepção de competências essenciais deva ser composto por quatro fases, a saber: identificação, definição, desenvolvimento e alavancagem. Enquanto que as fases de identificação e de alavancagem referem-se a competências essenciais já existentes; as demais - de definição e desenvolvimento – voltam-se para competências essenciais futuras, que ainda não existem na organização. Tais fases são consideradas como indispensáveis, sugerindo-se que sirvam de suporte na definição de um futuro modelo de concepção de competências essenciais, mais completo do que os que atualmente são identificados na literatura.

1 Introdução

As organizações hoje estão passando por uma nova era: a do conhecimento. Esta nova era faz surgir uma outra forma de ver a organização, percebendo-a como um conjunto de bens tangíveis e intangíveis e esses como recursos estratégicos que podem trazer uma vantagem competitiva para a organização, por meio da agregação de valor econômico.

Para tanto, as organizações estão adotando novas formas de gestão que visam à obtenção dessa vantagem competitiva, a qual também pode ser obtida a partir das competências essenciais, que já vêm sendo estudadas e gradualmente implantadas nas práticas organizacionais há quase meio século.

No âmbito teórico se, por um lado, o tema competências essenciais e os aspectos a ele relacionados já pareçam estar exaustivamente discutidos devido à amplitude do tempo na qual publicações têm sido realizadas; por outro, há ainda uma evidente lacuna na literatura de modelos completos de concepção de competências essenciais; tanto já existentes, como de novas.

Tal constatação pôde ser percebida durante a realização do estudo que culminou no desenvolvimento deste artigo, visto que foi inspirado a partir de um projeto prático de concepção de competências essenciais em uma organização, no qual se percebeu que nenhum modelo dos que foram estudados na literatura consultada abordava todas as fases que deveriam ser percorridas para o desenvolvimento do trabalho empírico. Destaca-se, contudo, que não serão apresentados no presente artigo os resultados desse estudo, em razão do mesmo ainda não estar finalizado.

No âmbito prático, muitas organizações reconhecem a relevância do tema e o introduzem como parte de sua gestão visando estar em posição de vanguarda. Javidan (1998), inclusive afirma que o conceito de competências essenciais tem recebido muita atenção por parte de gestores e de tomadores de decisões, embora ainda haja pouca informação sobre como aplicar tal conceito nas organizações.

Esta evidência também pôde ser constatada durante o desenvolvimento deste artigo, a partir de uma ampla investigação realizada em bases de dados; em revistas nacionais e internacionais; e em anais de eventos científicos.

A partir da exposição ora desenvolvida, é que se propõe apresentar neste artigo os modelos de concepção de competências essenciais existentes na literatura, visando identificar e compreender as principais fases a serem percorridas para a concepção de competências essenciais nas organizações. Para tanto, o presente artigo está estruturado em quatro partes. A primeira, a introdução; a segunda, o referencial teórico que apresenta os modelos e identifica as fases a serem percorridas na concepção de competências essenciais; a terceira que apresenta os procedimentos metodológicos; e a quarta, as considerações finais.

2 Competências essenciais: alguns modelos

A perspectiva da competência essencial não é natural na maioria das empresas. Normalmente, a noção mais básica de identidade corporativa é desenvolvida em torno de identidades concentradas no mercado, chamadas frequentemente de “unidades estratégicas de negócios”, e não em torno de competências essenciais. Embora seja totalmente apropriado concentrar fortemente uma organização no produto final, esse foco precisa ser suplementado por um foco igualmente claro nas competências essenciais. Uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p. 257).

Prahalad e Hamel (1994) afirmam que as competências essenciais advêm do aprendizado coletivo, especialmente em relação à coordenação de habilidades de produção diversas, e à integração de múltiplas tecnologias.

As competências essenciais requerem assim aprendizagem organizacional coletiva, com o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da organização. Explorar as competências essenciais depende da capacidade e estratégia que a organização adota para promover a integração, comunicação e a cooperação entre os vários setores. (BALDUIN, FRANCISCO, KOVALESKI, 2005).

No mesmo sentido, Fleury & Oliveira Jr. (2001, p.18) acrescentam que as competências essenciais podem ser advindas da excelência em qualquer área da organização, sendo resultado do aprendizado coletivo, por serem “conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa”.

Segundo Fleury & Fleury (2004) a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Na abordagem da Visão Baseada em Recursos, para os autores Lei, Hitt & Bettis (1996) competência essencial é considerada como um conjunto central de definição e solução de problema que possibilita à organização, criar alternativas de crescimento estratégico para lidar, pelo menos em parte, com seu ambiente. Hafeez, Zhang & Malak (2002) definem competências essenciais como recursos físicos, intelectuais e culturais. Barney (2007), por sua vez, as definem como conjuntos complexos de recursos e capacidades que ligam diferentes negócios em uma organização diversificada, por meio de *know-how* de gestão e técnico, experiência e sabedoria.

Noção semelhante é apresentada por Savory (2006) que define competência como a habilidade de usar os recursos organizacionais em direção a um padrão de desempenho aceitável para lograr um objetivo desejado, recursos estes considerados, como fatores (tangíveis ou intangíveis) pertencentes ou controlados pelas organizações.

King et al. (2002, apud SCIANNI e MACIEL, 2007) ligam as competências essenciais ao direcionamento da gestão estratégica sendo, portanto necessário que os gestores da organização compartilham da mesma visão sobre as competências essenciais da organização para realmente obterem vantagem competitiva.

Apoiados na leitura de Hamel e Prahalad, Fleury & Fleury (2004, p. 48) acrescentam ainda, que “as competências – tanto as essenciais como as organizacionais – são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais”.

A seguir, serão apresentados alguns dos modelos de competências essenciais, existentes na literatura identificando as fases abordadas por cada um deles.

2.1 O modelo proposto por Resende

O modelo proposto por Resende (2000), que é o mais simples dentre os modelos que serão apresentados neste artigo, centra-se apenas na alavancagem de competências essenciais, embora utilize os termos “identificação” e “desenvolvimento”.

Tal modelo trabalha a alavancagem de competências essenciais em quatro fases, conforme pode ser observado na figura 1.

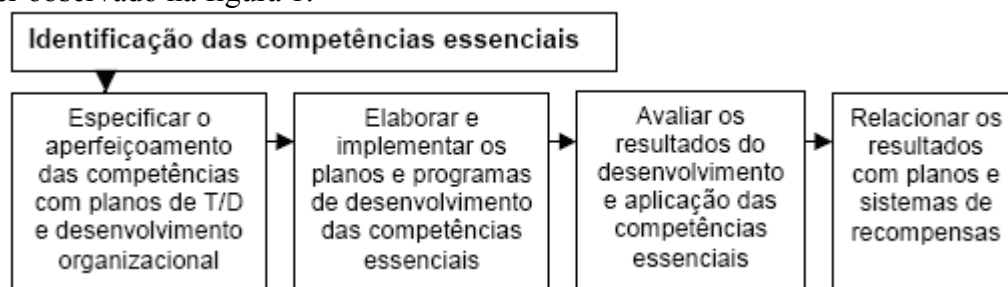


Figura 1 - Modelo de alavancagem de competências essenciais

Fonte: Resende (2000, p.155).

A primeira fase consiste na especificação de como alavancar as competências essenciais, por meio de planos de treinamento e desenvolvimento de pessoas e também do desenvolvimento organizacional.

Na segunda fase são elaborados e implementados planos e programas de alavancagem das competências essenciais já existentes.

A terceira fase consiste na avaliação dos resultados de alavancagem das competências essenciais.

Na quarta e última fase, os resultados obtidos a partir da avaliação realizada na etapa (ou fase) anterior, são relacionados com planos e sistemas de recompensas.

Observa-se, portanto, que o modelo proposto por Resende (2000), uma vez que trabalha apenas com a alavancagem de competências essenciais, está voltado apenas para competências essenciais já existentes na organização.

O modelo de Barney (2007) que será apresentado na sequência, mais completo que o de Resende (2000), também trabalha com apenas um aspecto, o de desenvolvimento de novas competências essenciais, centrando-se, ao contrário de Resende (2000), em novas competências essenciais.

Passa-se, portanto, à descrição do modelo de Barney (2007).

2.2 O modelo proposto por Barney

Uma vez compreendido o modelo proposto por Resende (2000), passa-se ao estudo do que Barney (2007) apresentou sobre competências essenciais.

Barney (2007), em seu livro “Gaining and sustaining competitive advantage”, aborda a gestão estratégica e os aspectos a ela correlatos. Um desses aspectos, a competência essencial, é tratada pelo estudioso como uma das formas de se conseguir obter uma vantagem competitiva. Dessa forma, Barney (2007) não teve a intenção de propor um modelo de identificação, definição, alavancagem ou desenvolvimento de competências essenciais.

Por outro lado, entende-se que a proposta apresentada pelo estudioso pode ser sim considerada como um modelo de desenvolvimento de novas competências essenciais, composto por três fases, o qual está fundamentado na Visão Baseada em Recursos (VBR).

A VBR é utilizada pelo estudioso nas duas primeiras fases de seu modelo, quais sejam: a de identificação de recursos e capacidades e a de classificação desses recursos e capacidades. Para tanto, Barney (2007) utiliza primeiramente a análise da cadeia de valor para identificar recursos e capacidades e, posteriormente, a estrutura VRIO para a classificação de tais recursos e capacidades.

Barney (2007) utiliza recursos e capacidades como sinônimos, e competências essenciais apenas quando se tratar de estratégias de diversificação.

Como a Visão Baseada em Recursos tem seu foco em recursos distintivos e caros de serem copiados, recursos esses cuja utilização pode dar à organização uma vantagem competitiva, a organização, para identificar seus recursos e capacidades que tem o potencial de criar vantagem competitiva, utiliza-se da cadeia de valor. Essa identificação constituiu-se, portanto, na primeira fase do modelo de Barney (2008) e será apresentada no item a seguir.

2.2.1 Fase 1 – Identificação de recursos e capacidades

Barney (2007) afirma que cada fase em uma cadeia de valor de um produto possui recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais associados, sendo que organizações diferentes podem focar em distintos aspectos de uma cadeia de valor de um produto particular. Nesse sentido, mesmo organizações que operam no mesmo conjunto de atividades da cadeia de valor podem abordar essas atividades de forma muito diferente e, assim, desenvolver de forma diferenciada, os recursos e as capacidades associados a estas atividades. Ao fazer uso da análise da cadeia de valor, os recursos e atividades passam a ser pensados em um nível micro, identificando como cada atividade em que uma organização está envolvida afeta seus recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais. A partir desse entendimento, é possível começar a compreender em quais atividades da cadeia de valor a organização obtém vantagem competitiva, igualdade competitiva, ou ainda desvantagem competitiva. Dessa forma, o conceito de vantagem competitiva também poderá ser aplicado neste nível mais micro, podendo levar a organização a um melhor entendimento de sua posição competitiva geral em uma indústria (BARNEY, 2007).

Cabe observar que as organizações podem desenvolver capacidades distintivas em uma ou em uma combinação das atividades da cadeia de valor, sendo que por estarem ligadas umas às outras podem ser consideradas como os recursos e capacidades de uma organização (BARNEY, 2007).

Esses recursos e capacidades, após serem identificados, precisam ser classificados como forças ou fraquezas organizacionais. Para tanto, Barney (2007), propõe uma estrutura chamada de VRIO, que será apresentada a seguir, e que se constitui na segunda etapa do modelo que está sendo aqui descrito.

2.2.2 Fase 2 – Classificando os recursos e as capacidades

Os recursos e as capacidades identificados na fase anterior devem, nesta fase, ser classificados como forças ou fraquezas organizacionais. Para tanto, Barney (2007), utiliza uma estrutura chamada de VRIO que está baseada em quatro questões sobre as atividades em que a organização atua: (1) valor, (2) raridade, (3) imitabilidade e (4) organização. O quadro 1 resume estas questões.

Valor: Os recursos e capacidades permitem à organização responder às ameaças e oportunidades do ambiente?
Raridade: O recurso é atualmente controlado por apenas um pequeno número de competidores?
Imitabilidade: As organizações sem o recurso encontram uma desvantagem de custo em obtê-la ou

desenvolvê-la?
Organização: As políticas e procedimentos da organização estão organizados para apoiar a utilização destes recursos que possuem valor, são raros e caros de se imitar?

Quadro 1 – Questões para a análise baseada em recursos das forças e fraquezas de uma organização

Fonte: adaptado de Barney (2007, p. 138).

Estas questões podem ser organizadas em uma matriz a fim de se entender o retorno potencial associado com a utilização dos recursos e capacidades da organização. O quadro 2 apresenta a relação entre o VRIO e as forças e fraquezas.

O recurso ou capacidade...				
Possui valor?	É raro?	É caro imitá-lo?	É explorado pela organização?	Força ou fraqueza
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	-	Força
Sim	Sim	Não	-	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Quadro 2 – Relação entre o VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

Fonte: tradução livre de Barney (2007, p. 151).

Barney (2007) faz uma descrição de cada uma das quatro classificações, a saber:

- se um recurso (ou capacidade controlada) pela organização não possui valor, ele não permitirá que a organização escolha ou implemente estratégias que explorem oportunidades ou neutralize ameaças ambientais. Explorar esses recursos aumentará os custos da organização ou diminuirá o valor que os clientes estão dispostos a pagar. Dessa forma, são fraquezas organizacionais;
- se um recurso (ou capacidade) possui valor, mas não é raro, explorá-lo na concepção e implementação de estratégias gerará uma igualdade competitiva. Porém, a não utilização destes tipos de recursos pode colocar a organização em uma desvantagem competitiva. Nesse sentido, são forças organizacionais;
- se um recurso (ou capacidade) possui valor, é raro, mas não é caro para se imitar, explorá-lo gerará uma vantagem competitiva temporária para a organização, a qual ocorrerá até que este recurso seja imitado. São considerados, portanto, forças organizacionais e uma competência distintiva;
- se um recurso (ou capacidade) possui valor, é raro e caro de se imitar, explorar este recurso gerará uma vantagem competitiva sustentável. São forças organizacionais e competências distintivas sustentáveis.

Cabe observar que a última questão apresentada no quadro 2, relacionada com a “organização”, funciona como um fator de ajuste no VRIO. Por exemplo, mesmo que um recurso (ou capacidade) tenha sido identificado como uma força organizacional e uma competência distintiva sustentável, se a organização falhar na exploração de tal recurso, algumas de suas potenciais vantagens competitivas poderão ser perdidas (BARNEY, 2007).

2.2.3 Fase 3 – Explorando os recursos e capacidades

Para Barney (2007), a exploração dos recursos e das capacidades de uma organização, por meio de uma estratégia de diversificação que vise explorar economias operacionais em vários mercados ou indústrias simultaneamente, poderá desenvolver novas competências essenciais, especialmente quando estes recursos estiverem classificados como (1) forças organizacionais e uma competência distintiva; ou como (2) forças organizacionais e competências distintivas sustentáveis, como as últimas duas classificações apresentadas pelo estudioso no item anterior desta tese.

Nesse sentido, Barney (2007) retoma a definição de competências essenciais, no qual estas são os conjuntos complexos de recursos e capacidades que ligam diferentes negócios em uma organização diversificada, por meio de *know-how* de gestão e técnico, experiência e sabedoria.

Cabe observar que Barney (2007) não apresenta o caminho para a exploração dos recursos e das capacidades de uma organização, o que seria a forma de desenvolver as novas competências essenciais. O estudioso apresenta apenas exemplos de organizações que já passaram por tal exploração, como a 3M e a Honda.

Uma vez compreendido o modelo de desenvolvimento de novas competências essenciais proposto por Barney (2007), na sequência será descrito o modelo de Hamel & Prahalad (1995), que também tem como fundamento a Visão Baseada em Recursos (VBR).

2.3 O modelo proposto por Hamel & Prahalad

O modelo de Hamel & Prahalad (1995), que é o mais completo dentre aqueles apresentados neste artigo, da mesma forma que o modelo de Barney (2007), também está fundamentado na Visão Baseada em Recursos (VBR).

Hamel & Prahalad (1995) destacam que as competências essenciais devem ‘realmente’ ser internalizadas dentro da organização, e, para tanto, propõem um modelo para “incorporação da perspectiva da Competência Essencial”.

Tal modelo é composto por cinco tarefas (ou fases) pertencentes às gerências, as quais são apresentadas a seguir.

2.3.1 Fase 1 - Identificação das competências essenciais

Esta primeira tarefa ou fase, que normalmente leva meses, é crucial para que haja o compartilhamento de quais são as competências essenciais da organização, especialmente entre os gerentes seniores e, por conseguinte, para que estas possam ser ativamente ‘administradas’ (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

Tal fase, também pode ser dividida em cinco sub-fases (DRHOMOS CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2007), conforme mostra a figura 2.

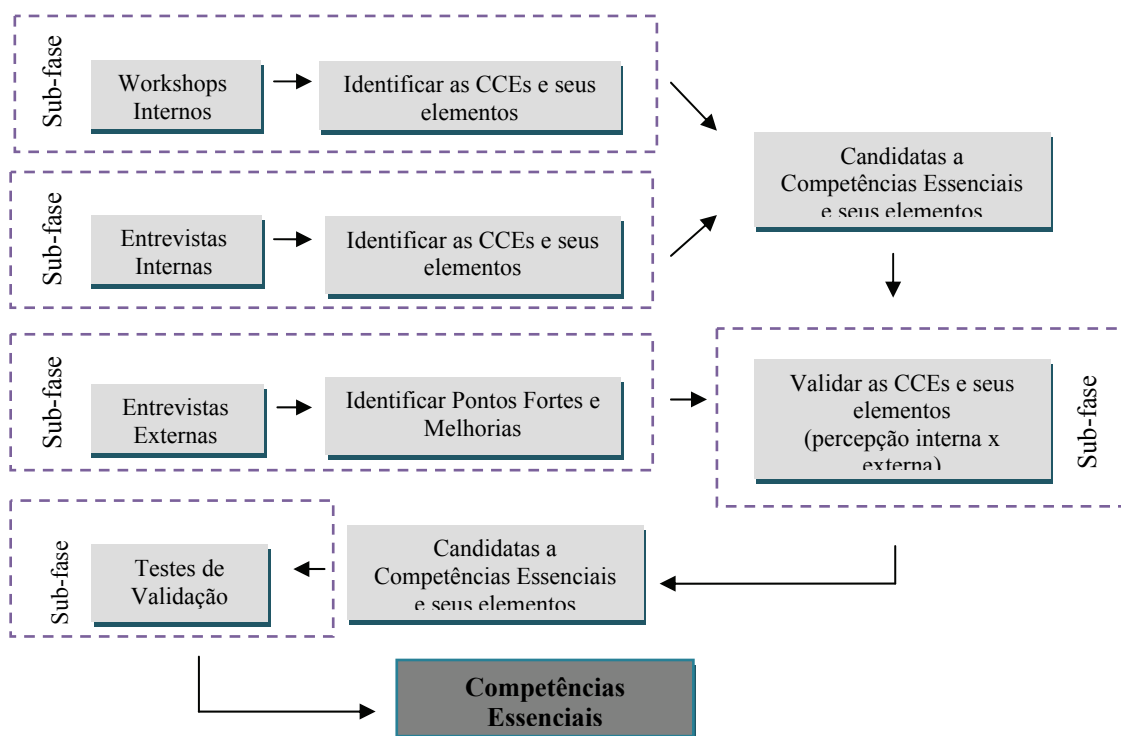


Figura 2 – Sub-fases para identificação das competências essenciais

Fonte: adaptado de Dhromos Consultoria Empresarial (2007)

Sub-fases 1 e 2: para se determinar “a clareza de uma empresa na definição de suas competências essenciais e o grau de consenso que ela atribui a essa definição” (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p. 261), devem-se fazer testes.

Cabe salientar que neste artigo, ao contrário do que colocado por Hamel & Prahalad (1995), o termo definição de competências essenciais somente estará sendo utilizado quando se tratar de novas competências essenciais. Para o termo utilizado pelos autores como definição, utilizar-se-á o termo identificação, visto que se entende que as competências essenciais que já existem podem ser identificadas, para, posteriormente, serem alavancadas. Já as competências essenciais que ainda não existem podem ser definidas para, posteriormente, serem desenvolvidas.

Estes testes consistem no levantamento de informações internas que pode ser realizado por meio de *workshops* e entrevistas. As entrevistas normalmente são realizadas com as lideranças e os *workshops* com a média gerência e pessoal operacional. Com base nas informações coletadas no ambiente interno têm-se informações que possibilitam identificar uma série de candidatas a competências essenciais. Do resultado dos *workshops* e entrevistas faz-se uma análise de convergência desses resultados, agrupando os semelhantes e renomeando outros, identificando, assim, estas candidatas a competências essenciais (DHROMOS CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2007).

Hamel & Prahalad (1995) destacam que a maior parte dos gerentes seniores tem alguma noção “do que a empresa faz bem feito”, em contrapartida não tem clareza de quais elementos contribuem para a obtenção de cada uma delas. Portanto, apenas identificar as competências não é suficiente, visto ser necessário que os gerentes seniores da organização participem ativamente nesta identificação, devendo chegar a um acordo com relação à relevância de cada uma delas.

Os autores afirmam ainda que o processo para a identificação das competências essenciais deverá ser original, criativo e compartilhado, não devendo adotar uma abordagem mecanicista baseada em um *checklist*, e tampouco ser concluído em algumas reuniões ou dias fora do local de trabalho. Em contrapartida, “necessita de muitas reuniões, debates acalorados, divergências frequentes, idéias inesperadas e entusiasmo em relação às novas oportunidades potenciais” (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p. 263).

Para cumprir estas sub-fases – 1 e 2 - é necessário um esforço substancial para dissociar as competências essenciais dos produtos aos quais estão incorporadas; distinguir o essencial do não essencial; criar “rótulos” realmente descritivos; e compartilhar essa compreensão. Neste ponto, é de suma importância a identificação das habilidades associadas a cada competência, tendo em vista que muitas organizações confundem a competência essencial com alguma habilidade associada a ela, afirmam os autores.

Mais especificamente, enfatiza a Dhromos Consultoria Empresarial (2007), devem ser identificados os SPTVAs associados a cada competência. Esta sigla, que advém de palavras no idioma inglês, significam habilidades (S - skills), processos (P - process), tecnologias (T - technologies), valores (V - values) e ativos (A - assets).

Tais SPTVAs são importantes de serem definidos tendo em vista que uma competência essencial é um conjunto de habilidades e experiências; processos chave, operacionais e de gestão; tecnologia e sistemas; valores, normas e comportamentos; e ativos estratégicos (tangíveis e intangíveis), que devem resultar em um cliente satisfeito ou em um benefício de custo fundamental, proporcionando um diferencial competitivo para a organização (DHROMOS CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2007), conforme apresentado na figura 3.



Figura 3 - Elementos que compõem as competências essenciais
Fonte: adaptado de Dhromos Consultoria Empresarial (2007)

A Dhromos Consultoria Empresarial (2007) define os SPTVAs representados na figura 3 da seguinte maneira:

- S - as habilidades (e experiências) consistem nas qualificações das pessoas que integram a organização e na definição de como elas podem contribuir para as competências essenciais;
- P - os processos (chave, operacionais e de gestão), determinam com que eficiência as competências essenciais podem ser aplicadas;
- T - as tecnologias (e sistemas) existentes são indicadores importantes de quais são as competências essenciais da organização;
- V - os valores (e normas e comportamentos) determinam a forma como a organização trabalha e faz uso das competências essenciais;
- A - os ativos tangíveis, como edifícios e equipamentos, e os ativos financeiros, ajudam a organização a alimentar as competências essenciais e a competir de uma forma mais eficaz. Já os ativos intangíveis, como conhecimento e marca, são indicadores de vantagem competitiva para a organização.
- A identificação das candidatas a competências essenciais, afirma a Dhromos Consultoria Empresarial (2007), pode ainda ser realizada com o suporte de um formulário para cada uma das candidatas, devendo conter, primeiramente, a descrição da candidata à competência essencial e, depois, a identificação:
 - do diferencial competitivo que esta candidata à competência essencial traz para a organização em relação a sua indústria;
 - dos benefícios que esta candidata à competência essencial traz para que o cliente;
 - dos benefícios de custo que esta candidata à competência essencial traz para a organização;
 - dos elementos que compõem esta candidata à competência essencial. Esses elementos são os SPTVAs – habilidades (S - skills), processos (P - process), tecnologias (T - technologies), valores (V - values) e ativos (A - assets).

Após o cumprimento das duas primeiras subfases, identificam-se as candidatas a competências essenciais, o diferencial competitivo e os benefícios que tais candidatas podem trazer para a organização e para o cliente, além dos SPTVAs a ela associados, que seriam os elementos das candidatas à competência essencial.

Sub-fase 3: Hamel & Prahalad (1995) afirmam que além desses testes internos que foram realizados nas sub-fases anteriores, é importante também que as candidatas a competências essenciais sejam testadas (a) junto aos clientes, para que possa ser verificado o valor percebido por estes em relação às candidatas a competências essenciais identificadas; (b) e também junto a outras organizações, especialmente aos concorrentes.

Esta coleta de informações do ambiente externo, realizada por meio de entrevistas, serve como subsídio para a definição dos pontos fortes da organização ou daqueles que devem ser melhorados – pontos fracos (DHROMOS CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2007).

Sub-fase 4: consiste na validação das candidatas a competências essenciais identificadas nas sub-etapas 1 e 2, a partir do cruzamento das informações provenientes dos dois ambientes, o interno e o externo.

Sub-fase 5: após a validação realizada na sub-etapa anterior, as candidatas a competências essenciais passam por uma nova avaliação, chamada de teste de validação.

Tal teste de validação, afirma a Dhromos Consultoria Empresarial (2007), tem por base o portfólio de competências que as classifica em competências essenciais (CEs), competências essenciais latentes (CELs), competências essenciais futuras (CEFs), ou exigências básicas de competitividade (EBCs).

Essas competências são assim definidas pela Dhromos Consultoria Empresarial (2007):

- competências essenciais (CEs) – é um conjunto de habilidades e experiências, tecnologia e sistemas, ativos estratégicos (tangíveis e intangíveis), processos chave, operacionais e de gestão, valores, normas e comportamentos que devem resultar em um cliente satisfeito ou em um benefício de custo fundamental proporcionando um diferencial competitivo para a organização;
- Competências Essenciais Futuras (CEFs): são aquelas que irão dar o diferencial competitivo para a organização no futuro, devendo ter foco no desenvolvimento.
- Competências Essenciais Latentes (CELs): são aquelas existentes na organização, mas ainda não exploradas;
- Exigências Básicas de Competitividade (EBCs): são essenciais a todos os competidores, não consistindo em um diferencial no ramo de negócios. Sem estas “competências” nem sequer entra-se no jogo competitivo.
- Dessa forma, o teste de validação das candidatas a competências essenciais consiste na identificação dessas candidatas como competências essenciais (CEs), competências essenciais latentes (CELs), competências essenciais futuras (CEFs), ou exigências básicas de competitividade (EBCs).

Para tanto, afirma a Dhormos Consultoria Empresarial (2007), pode-se utilizar novamente como suporte um formulário. Tal formulário deve conter quatro partes:

- teste de valor ao cliente – visa identificar se a candidata à competência essencial gera uma contribuição desproporcional ao valor percebido pelo consumidor e ainda um benefício de custo significativo para a organização;
- teste de defensabilidade/sustentação – visa identificar se os competidores da indústria demandariam muito tempo e recursos para replicar ou alcançar a mesma candidata à competência essencial;
- teste de diferenciação – visa identificar se a candidata à competência essencial é um fator importante de competitividade para a organização, no sentido de ser a organização, em sua indústria, uma das poucas a possuir tal CCE;

- teste de alavancagem e criticidade – visa identificar se tal candidata à competência essencial pode fazer com que a organização alavanque novos produtos e também se esta CCE é crítica para a posição futura na indústria.

Após esta última sub-fase, poderão ser identificadas as competências essenciais, além das CELs, CEFs e EBCs.

Hamel & Prahalad (1995) finalizam recomendando que sejam envolvidas nesta primeira fase, composta por cinco subfases, várias equipes, formadas por pessoas das mais diversas áreas da organização, com a finalidade de garantir a melhor identificação possível das competências essenciais e dos elementos que contribuem para cada uma dessas competências.

2.3.2 Fase 2 - Definição de uma agenda de aquisição de Competências Essenciais

Depois de terem sido identificadas as competências essenciais, passa-se a segunda fase que é a de definição de uma agenda de aquisição de competências essenciais. Essa agenda pode ser definida por meio de uma matriz competência-produto, que distingue “as competências existentes das novas competências, e os produtos-mercados existentes dos novos produtos-mercados” (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p. 264), conforme pode ser observado na figura 4.

Com base nesta matriz podem ser exploradas as possíveis competências. Considerando as duas variáveis, competências e mercado/produtos, a organização poderá colocar suas questões:

- quadrante “preenchimento dos espaços” - competências existentes frente a mercados existentes: qual é a oportunidade para melhorar o nosso posicionamento no mercado atual por meio da melhor alavancagem das competências existentes?
- quadrante “liderança em 10” - competências novas frente a mercados existentes: que novas competências precisamos desenvolver para proteger e expandir os nossos mercados atuais?
- quadrante “megaoportunities” - competências existentes frente a novos mercados: que novas oportunidades de mercado podemos alcançar por meio da recombinação ou do reposicionamento criativo das nossas competências atuais?
- quadrante “espaços em branco” - competências novas frente a novos mercados: que novas competências precisamos construir para participar de novos mercados no futuro?

Competência Essencial	Nova	Liderança em 10	Espaços em Branco
	Existente	Preenchimento dos Espaços	Megaoportunities
		Existente	Novo
		Mercado	

Figura 4 - Matriz competência-produto/mercado
Fonte: adaptado de Hamel & Prahalad (1995).

As duas primeiras alternativas dizem respeito a definição de novas regras e as duas últimas a ocupação de novos espaços (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

2.3.3 Fase 3 - Desenvolvimento de Novas Competências Essenciais

A organização, uma vez tendo optado por desenvolver uma nova competência essencial, passa a terceira fase, que poderá demandar um período de cinco, dez ou até mais anos. Tudo dependerá da consistência do consenso em relação às competências, dos esforços, do envolvimento e da estabilidade das equipes gerenciais encarregadas de seu desenvolvimento. Sem estes requisitos o que pode ocorrer é os esforços tornarem-se fragmentados, colocando em risco o desenvolvimento das competências definidas (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

2.3.4 Fase 4 - Distribuição das Competências Essenciais

Segundo Hamel & Prahalad (1995), para que uma organização consiga alavancar uma competência essencial, frequentemente é necessário redistribuir essa competência de uma divisão ou unidade estratégica de negócio para outra. Essa distribuição das competências essenciais corresponde à quarta etapa da metodologia, cabendo observar que algumas organizações fazem essa distribuição de maneira mais eficaz que outras, ou seja, conseguem redistribuir as competências de acordo com as oportunidades dos novos mercados.

Em organizações com alto grau de diversificação, encontram-se gerentes de unidades de negócios que melhor aceitam que o capital é um recurso da organização e que os lucros das unidades de negócios voltam para a organização como um todo não resistindo, portanto, à realocação dos recursos entre as unidades de negócios. Essa mesma lógica deve ser válida para a realocação das competências essenciais. Para tanto, podem ser realizadas reuniões, seminários e conferências para a troca de idéias e experiências, entre as pessoas envolvidas com as mesmas competências. É importante também evitar a fragmentação geográfica das competências essenciais, afirmam Hamel & Prahalad (1995).

2.3.5 Fase 5 - Proteção e defesa da liderança das competências essenciais

A organização pode perder a liderança das competências essenciais por diversas razões, quais sejam: deteriorização pela falta de fundos; fragmentação pela divisão; entrega inadvertida a parceiros de alianças; ou perdas quando a organização faz um desinvestimento em um negócio com desempenho insatisfatório (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

A proteção das competências essenciais, quinta e última fase, exige vigilância contínua, não existindo forma de protegê-las se elas forem invisíveis à alta gerência. Dessa forma, reuniões regulares de acompanhamento das competências devem ser adotadas como forma de controle de sua obtenção e proteção, finalizam Hamel & Prahalad (1995).

Em relação à proteção das competências essenciais, a Dhromos Consultoria Empresarial (2007), afirma que somente acontecerá se a organização continuar a desenvolver e aprimorar os SPTVAs associados a cada competência. Este é o segredo das competências essenciais: não a competência *per se*, mas os SPTVAs associados à ela, afirma.

Cabe observar que o modelo apresentado por Hamel & Prahalad (1995) aborda tanto a identificação e alavancagem de competências essenciais existentes, como a definição e o desenvolvimento de novas competências essenciais.

Salienta-se, por outro lado, que a etapa de desenvolvimento de novas competências essenciais apenas é apresentada pelos estudiosos, sem que seja efetivamente proposto como deve ser o desenvolvimento de tais competências essenciais.

Na sequência, passa-se à descrição do modelo de competências essenciais proposto por Javidan (1998), o qual está baseado tanto na Visão Baseada em Recursos (VBR), como no modelo de Hamel & Prahalad (1995).

2.4 O modelo proposto por Javidan

O modelo proposto por Javidan (1998), da mesma forma que o de Hamel & Prahalad (1995), aborda tanto a identificação e alavancagem de competências essenciais existentes, como a definição e o desenvolvimento de novas competências essenciais, embora esteja mais voltado para a identificação de competências essenciais.

O estudioso, antes de detalhar seu modelo, baseado no conceito de competências essenciais de Prahalad & Hamel (1990), faz algumas ponderações sobre tal conceito afirmando que estes autores propuseram um diferente processo de planejamento estratégico para as organizações, o qual parte da análise do ambiente interno para a análise do ambiente externo. Dessa forma, as organizações devem compreender totalmente suas competências essenciais e capacidades para estarem aptas a explorar, com sucesso, seus recursos.

Esta proposta, apresentada por Prahalad & Hamel (1990), é consistente com os argumentos feitos pelos proponentes da Visão Baseada em Recursos, afirma Javidan (1998), os quais argumentam que uma análise detalhada dos recursos, capacidades e competências da organização, irá resultar em um entendimento melhor das fontes de vantagens competitivas. Uma vez identificadas as competências essenciais, a organização poderá partir para a análise do ambiente externo, identificando possíveis oportunidades nas quais tais competências poderão gerar novos mercados ou produtos.

Antes de apresentar o modelo, Javidan (1998) afirma que é preciso que sejam definidas as pessoas que participarão do processo de identificação das competências essenciais. Para tanto, é importante que este grupo seja composto por gestores representantes de funções-chave, gestores de todas as unidades de negócio, e ainda líderes de projetos importantes, os quais deverão reunir-se em *workshops* para assegurar uma discussão de qualidade e uma linguagem comum.

Esta linguagem comum, afirma Javidan (1998), visa criar em toda a organização, uma única compreensão dos conceitos de competências essenciais, competências, capacidades e recursos, propondo, para isso, a apresentação da figura 5.

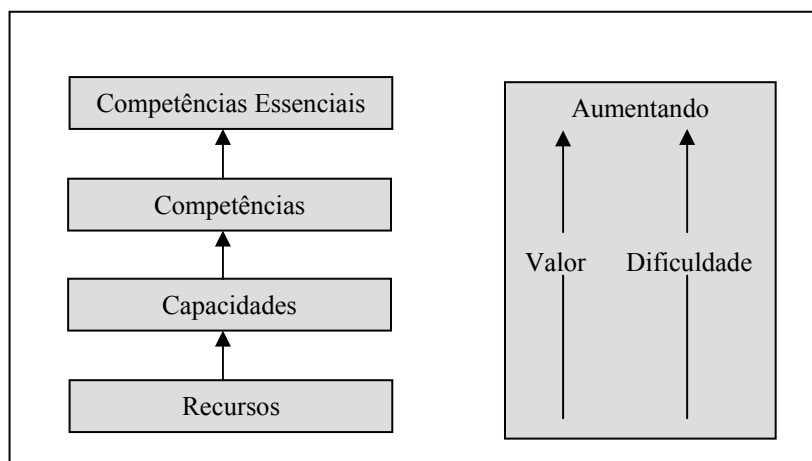


Figura 5 – A hierarquia das competências

Fonte: tradução livre de Javidan (1998, p.62).

Na figura 5, os recursos, capacidades, competências e competências essenciais são apresentados em uma hierarquia, na qual cada nível é baseado no nível abaixo, sendo resultante da integração dos elementos do nível que o antecede.

Os recursos – primeiro nível – são as entradas da cadeia de valor da organização. As capacidades – segundo nível – referem-se à habilidade (processos e rotinas) que a organização tem para explorar esses recursos. As competências – terceiro nível – referem-se à integração e à coordenação das capacidades. As competências essenciais – quarto nível – são as

competências que estão arraigadas em toda a organização. Cada nível adiciona um valor mais alto para a organização sendo, desse modo, mais difícil para a organização alcançá-lo (JAVIDAN, 1998).

Após a compreensão dos conceitos de competências essenciais, competências, capacidades e recursos, afirma Javidan (1998), a organização já poderá iniciar o processo de identificação de suas competências essenciais. Para tanto, o estudioso propõe um modelo composto por oito passos – ou perguntas –, o qual advém de um trabalho do próprio autor em várias organizações.

Javidan (1998) sugere ainda que tal modelo seja aplicado em *workshops*.

- pergunta 1: o que a organização sabe fazer (know-how) muito bem? Ou seja, em quais aspectos da cadeia de valor a organização realiza particularmente um bom trabalho?
- pergunta 2: o que a organização sabe fazer muito bem está presente em parte da organização ou nela como um todo?
- Pergunta 3: a organização é melhor que seus competidores? Ou melhor, as capacidades e competências da organização são mais fortes que das outras organizações do setor?
- pergunta 4: a capacidade ou competência identificada poderá trazer alguma vantagem competitiva para a organização?
- pergunta 5: quão durável é a vantagem competitiva?
- pergunta 6: quais são as mudanças-chave que estão tomando lugar na indústria?
- pergunta 7: quais as oportunidades que devem ser aproveitadas para um melhor posicionamento na indústria? Para tanto, podem ser respondidas as seguintes perguntas: a) Quais competências ou capacidades serão obsoletas ou irrelevantes? b) Quais competências ou capacidades deveriam ser sustentadas e aperfeiçoadas? c) Como se pode melhor alavancar os recursos existentes, capacidades e competências? d) Quais novas competências ou capacidades deveriam ser desenvolvidas?
- pergunta 8: para onde a organização irá deste ponto em diante? Para tanto, algumas decisões devem ser tomadas: a) dismantelar ou ajustar as capacidades ou competências que perderão valor no futuro; b) manter e melhorar os recursos, capacidades e competências; c) aumentar a alavancagem dos recursos, capacidades e competências; d) desenvolver ou adquirir novas capacidades e competências identificadas.

Javidan (1998) afirma, ainda, que todo o processo de identificação, definição, alavancagem ou desenvolvimento de competências essenciais deve ser parte integral do processo de planejamento estratégico.

Cabe observar que o modelo proposto explora o a definição, a alavancagem e o desenvolvimento de competências essenciais, em apenas duas perguntas.

Apresentados os modelos teóricos, passa-se à discussão de tais modelos.

3 Discussão dos modelos de concepção de competências essenciais apresentados

Dentre os modelos apresentados, o de Resende (2000) centra-se apenas na alavancagem de competências essenciais, embora utilize os termos “identificação” e “desenvolvimento”. Está voltado, portanto, apenas para competências essenciais já existentes na organização.

Na sequência, o modelo proposto por Barney (2007), fundamentado na Visão Baseada em Recursos (VBR), mais completo que o de Resende (2000), também trabalha com apenas um aspecto, o de desenvolvimento de competências essenciais, centrando-se, ao contrário de Resende (2000), em novas competências essenciais.

O modelo de Hamel & Prahalad (1995), da mesma forma que o modelo de Barney (2007), também está fundamentado na Visão Baseada em Recursos (VBR). Considerado o mais completo dentre aqueles apresentados neste artigo, aborda tanto a identificação e alavancagem de competências essenciais existentes, como a definição e o desenvolvimento de novas competências essenciais. Salienta-se, por outro lado, que a etapa de desenvolvimento de novas competências essenciais apenas é apresentada pelos estudiosos, sem que seja efetivamente proposto como deve ser o desenvolvimento de tais competências essenciais. Tal modelo é composto por cinco tarefas (ou fases) pertencentes às gerências, sendo que Hamel & Prahalad (1995) destacam ainda que as competências essenciais devem ser internalizadas dentro da organização, e, para tanto, abordam também a importância “incorporação da perspectiva da Competência Essencial”.

Javidan (1998), com seu modelo baseado no de Hamel & Prahalad (1995), centra-se, basicamente, na identificação de competências essenciais, abordando a definição, a alavancagem e o desenvolvimento de competências essenciais em apenas duas perguntas. Assim, as principais fases abordadas pelos autores estão descritas no quadro 3. Tal quadro também apresenta uma padronização dos termos.

Autores	Fases definidas pelos autores	Fases identificadas na padronização dos termos
Resende (2000)	Identificação de competências essenciais	Alavancagem
	Desenvolvimento de competências essenciais	
Barney (2007)	Identificação de recursos e capacidades	Desenvolvimento
	Definição de recursos e capacidades	
	Exploração de recursos e capacidades	
Hamel & Prahalad (1995)	Identificação de competências essenciais	Identificação e definição
	Aquisição de competências essenciais	Desenvolvimento
	Desenvolvimento de novas competências essenciais	
	Distribuição das competências essenciais	Alavancagem
Javidan (1998)	Proteção e defesa da liderança das competências essenciais	
	Identificação do que a organização faz muito bem	Identificação
	Identificação se o que a organização faz muito bem está presente em parte da organização ou nela como um todo	
	Identificação se as capacidades e competências da organização são mais fortes que das outras organizações do setor	
	Identificação se a capacidade ou competência identificada poderá trazer alguma vantagem competitiva para a organização	
	Identificação de quão durável é a vantagem competitiva	
	Identificação de quais são as mudanças-chave que estão tomando lugar na indústria	
	Identificação das oportunidades que devem ser aproveitadas para um melhor posicionamento na indústria	Definição e Alavancagem
	Identificação de para onde a organização irá deste ponto em diante	Alavancagem e Desenvolvimento

Quadro 3 – As fases de concepção de competências essenciais dos diversos autores

Fonte: elaborado pelos autores

Analisando o quadro 3, pode-se, a princípio, inferir que os modelos propostos por Hamel & Prahalad (1995) e Javidan (1998) podem ser considerados os mais completos. Por outro lado, o de Hamel & Prahalad (1995) não aborda como o desenvolvimento de novas competências essenciais deve ser realizado.

Já o modelo de Javidan (1995) aborda as etapas de definição, alavancagem e desenvolvimento de competências essenciais em apenas duas perguntas.

4 Procedimentos Metodológicos

A estratégia de pesquisa utilizada segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2003) foi o de revisão bibliográfica. Tal revisão foi realizada a partir de uma ampla investigação em bases de dados como EBSCO e CAPES; em programas de pós-graduação como o da Universidade de Brasília (UnB), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade de São Paulo (USP); em revistas nacionais como a Revista de Administração Contemporânea (RAC), a Revista de Administração de Empresas (RAE) e a RAE Eletrônica; em revistas internacionais como a *Harvard Business Review* (HBR), a *IEEE Transactions on Engineering Management*, a *Journal of Management*, e a *Strategic Management Journal*; e em anais de eventos científicos como ENANPAD e ENEGEP.

Qualquer que seja a opção metodológica, sempre haverá limites. Algumas limitações da presente pesquisa são decorrentes da escolha da teoria que deu base ao estudo e que a sofre a interferência do modelo mental dos pesquisadores.

Por isso, a proposta deste trabalho é somente o início de uma experiência em busca de melhorar e aprender e, portanto, deve ser continuada e aprimorada. Sugere-se, portanto que um estudo mais aprofundado de outros modelos de concepção de competências essenciais seja ampliado, por meio de discussões e pesquisas interdisciplinares e outro que apresente um modelo completo para o desenvolvimento das competências essenciais.

5 Considerações Finais

A pesquisa bibliográfica realizada permitiu a compreensão dos modelos de concepção de competências essenciais, respondendo ao objetivo deste artigo que é o de apresentar os modelos de concepção de competências essenciais existentes na literatura, visando identificar e compreender as principais fases a serem percorridas para a implantação de competências essenciais nas organizações.

A partir de tal pesquisa, pode-se, portanto, concluir, que não existe um modelo completo de concepção de competências essenciais, visto que cada um dos modelos estudados e apresentados neste artigo abordam partes do que se julga necessário para a realização de um trabalho desse porte nas organizações. Nesse sentido, conclui-se que um modelo completo de concepção de competências essenciais deva ser composto por quatro fases, a saber: identificação, definição, desenvolvimento e alavancagem de competências essenciais. Enquanto que as fases de identificação e de alavancagem referem-se a competências essenciais já existentes; as demais - de definição e desenvolvimento – voltam-se para competências essenciais futuras, que ainda não existem na organização. Tais fases são consideradas como indispensáveis, sugerindo-se que sirvam de suporte na definição de um futuro modelo de concepção de competências essenciais, mais completo do que os que atualmente são identificados na literatura.

6 Referências

BALDUIR, C., FRANCISCO, A.C.de, KOVALESKI, J.L. Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade. In XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 29 outubro a 01 de novembro de 2005. Anais... Porto Alegre: ENEGEP. 2005.

- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education, 2007.
- DHROMOS CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Relatório de Consultoria**. Palhoça: 2007.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p. 44-57, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVIERA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK N. Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: a structured methodology for identifying Core Competence. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 1, p. 28-35, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus: 1995.
- HAMEL, G.. The Concept of Core Competence. In HAMEL, G.; HEENE, AIMÉ (Ed.). **Competence based Competition**. Chichester: John Wiley and Sons, 1994, p. 11-34.
- JAVIDAN, M. Core Competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, 1998.
- LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. **Journal of Management**, v.22, n.4, p.549-569, 1996.
- RESENDE, E. **O livro das competências: Desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- SAUNDERS, M. N.; LEWIS, P.; THOMHILL. **Research methods for business students**. Harlow (England): FT Prentice Hall, 2003.
- SAVORY, C. Translating Knowledge to Build Technological Competence. **Management Decision**, 44, 8, 1052-1075, 2006.
- SCIANNI, M. A. e MACIEL, A.A.D. A articulação entre competências organizacionais e individuais – um estudo junto a média empresa de consultoria em engenharia localizada em Minas Gerais. In 1º Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 13 a 15 de junho de 2007. **Anais...** Natal: Anpad. 2007.