

# **Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas**

Autoria: Roberto Ruas

## **Resumo:**

A crescente utilização da noção de “competência” como importante referência na gestão de empresas no Brasil tem renovado o interesse acerca do que esse conceito aporta de novo em termos de princípios e práticas de gestão. Aparentemente, grande parte das práticas organizacionais estariam baseadas hoje em alguma das dimensões da noção de competência: do conceito de *core competence* aos procedimentos de avaliação e remuneração por competências. Entretanto, muitas questões em torno do emprego dessa noção no ambiente organizacional brasileiro continuam pouco esclarecidas, especialmente questões que giram em torno da maneira pela qual a noção de competência tem sido apropriada, explorada e desenvolvida. Este artigo tem como objetivo aportar ao leitor uma revisão sistemática da noção de competência e, a partir dessa base, analisar diferentes situações de emprego da noção de competências em empresas instaladas na região sul. A análise empírica sustenta-se nos resultados empíricos desenvolvidos em dissertações de mestrado e teses de doutorado recentes voltados direta ou indiretamente para esse tema e em entrevistas com 5 gestores atuando em 5 das 11 empresas observadas.

## **1- Introdução:**

A crescente utilização da noção de “competência” no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse acerca desse conceito. De fato, seja sob sua forma mais estratégica, a das competências coletivas, construção da qual um dos principais pilares é o conceito de *core competence* (Pralhad & Hamel, 1990); seja sob a configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas: seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências, o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil. Entretanto, muitas questões em torno do emprego dessa noção no ambiente organizacional brasileiro continuam pouco esclarecidas, especialmente questões que giram em torno da maneira pela qual a noção de competência tem sido apropriada, explorada e desenvolvida, como por exemplo: qual tem sido a articulação entre o uso da noção de competências e as diretrizes estratégicas das empresas? Quais os impactos da noção de competência sobre práticas de RH: seleção, gestão de carreiras, gestão da remuneração e avaliação de desempenhos, por exemplo? Porque essa noção tem exercido um interesse crescente no ambiente empresarial? Estas e outras questões semelhantes vão ser aqui tratadas no decorrer deste trabalho.

## **2- Objetivo e Metodologia**

Este artigo tem como objetivo aportar ao leitor uma revisão sistemática da noção de competência e, a partir dessa base, analisar diferentes situações de emprego da noção de competências em empresas instaladas na região sul. Neste processo pretende trazer luzes acerca de algumas das questões destacadas acima.

Para isso, elabora seu caminho com base em três eixos paralelos, mas articulados: a) o da sistematização teórica com base na revisão de alguns dos autores inseridos no debate mais consistente acerca do tema, b) o do exame e análise dos resultados empíricos desenvolvidos em dissertações de mestrado e teses de doutorado recentes, os quais examinaram diferentes situações de aplicação dessa noção em empresas atuando em diversos setores da economia da

região sul do Brasil, c) o de entrevistas com executivos de empresas adotando a noção de competências, a fim de investigar aspectos e questões que os resultados empíricos acima citados não permitiam elucidar.

Nossa método de trabalho inicia pela construção de referências conceituais acerca da noção de competência. Pretendemos nesse conjunto abranger o maior número possível de entendimentos, preservando consistência e coerência em seus principais nexos. Nesse sentido, recorreremos em primeiro lugar às abordagens mais específicas acerca da noção de competências, autores que tratam direta ou indiretamente do tema, especialmente aqueles que compõem a “escola francesa” na qual incluímos alguns canadenses e brasileiros: Boterf (1994, 1999, 2000); Zarifian (1995, 2001); Levy-Leboyer (1996); Tremblay & Sire, (1999); Bouteiller (1997); Dutra, (2001), cuja perspectiva é mais orientada para as competências individuais. Já na perspectiva das competências coletivas transitando para questões mais estratégicas, é fundamental considerar as obras Prahalad, & Hamel (1990 e 1995), Mintzberg (2000), Barney (1991), Fleury & Fleury, (2000), Goddard (1997); Stalk et alii (2000); Javidan (1998); King, Fowler & Zeithaml (2002). Além desses autores, recorreremos a alguns trabalhos específicos acerca da noção de competências no Brasil como se verá mais adiante.

Com base nestes autores, construímos as seguintes referências acerca da noção de competência: i. a base conceitual; ii. as dimensões que dão forma ao conceito, iii. as configurações organizacionais da noção de competência (suas diferentes formas nas instâncias organizacionais) iv. os recursos que compõem e dão consistência à competência no ambiente organizacional; v. os elementos de atratividade da noção de competência relativamente ao ambiente empresarial (ou seja, identificar que elementos intrínsecos à noção mais contribuem para que ela seja considerada relevante no ambiente empresarial);

O segundo eixo de nossa metodologia tem base nos elementos empíricos associados aos resultados de trabalhos desenvolvidos em dissertações de mestrado e teses de doutorado recentes, nos quais a questão das competências aparece direta ou indiretamente. Esses resultados empíricos contribuíram para a análise dos seguintes aspectos: i. formas de compreensão da noção de competência no interior da organização, ii. principais elementos de atratividade dessa noção (porque a organização passou a adotar a noção de competência), iii. espaço de difusão e consistência do emprego dessa noção, iv. os elementos que dão forma ao uso da noção de competência (recursos). As empresas investigadas nestes trabalhos, todas elas instaladas na região sul do Brasil, estão assim distribuídas, segundo o segmento da economia na qual atuam:

Setores das empresas	No.	Portes
Indústria Metalúrgica	2	Médio/ grande
Indústria Mecânica/Montadora	2	Grandes
Comunicação	1	Grande
Financeiro/Bancário	1	Grande
Petroquímica-Refinaria	2	Grandes
Saúde-Hospitalar	1	Grande
Telecomunicações	2	Grandes
<b>Total de Empresas</b>	<b>11</b>	

**Quadro 1: Setores das empresas constantes dos trabalhos empíricos de dissertações e teses tratando, direta ou indiretamente, do tema Competência**

O terceiro eixo é sustentado por 5 entrevistas realizadas com executivos de 5 empresas da lista acima, entrevistas focadas nas percepções desses executivos em torno das experiências de suas empresas a partir do emprego da noção de competências. Como se observou

anteriormente, o objetivo dessas entrevistas foi a de complementar as informações empíricas para a análise. Neste sentido, concentraram-se nos seguintes aspectos i. formas institucionais de emprego da noção de competência em suas empresas; ii. em quais instâncias e áreas essa noção é mais difundida e aparece de forma mais consistente, iii. existe homogeneidade no uso do conceito? Que tipo de conceito se tornaram mais frequentes? iv. quais os principais elementos na composição da noção de competência ( recursos) v.- porque e quais os elementos da noção aportam atratividade para a empresa.

Cargo do entrevistado	Setores das Empresas	Porte
Gerente RH	Indústria Metalúrgica	Médio
Gerente Qualidade	Indústria Petroquímica	Grande
Coorden. Desenvolv. RH	Instituição Universitária Privada	Média
Coord. Regional Univesidade Corporativa	Setor Bancário	Grande
Gerente RH	Indústria/ Comércio Alimentação	Grande

## **Quadro 2: entrevistas realizadas com executivos atuando em empresas adotando a noção de competência**

Com base nestes recursos metodológicos o artigo pretende desenvolver, em cada um dos tópicos selecionados, um processo integrado entre a construção do referencial teórico e a análise empírica.

### **3 - O Conceito de Competência:**

Um exemplo elucidativo da noção de competência e da sua relação com o conceito de capacidade, pode ser apropriado da área de educação. O desenvolvimento da expressão escrita junto a alunos do 1º. grau constitui desenvolvimento de uma capacidade. Entretanto, essa capacidade se transformará em competência apenas no momento em que um dos alunos empregá-la numa atividade específica – escrever uma redação acerca de um tema como a independência do Brasil, por exemplo. É através do resultado dessa redação que a capacidade para escrever é reconhecida ou não. Nesse caso, competência pode ser definida como o exercício efetivo da capacidade. (Anabuki,2002). A analogia com a área de educação envolve outros elementos de referência da noção de competência: a) que a mobilização da capacidade de escrever – no caso, a própria competência - está associada a recursos de diferentes naturezas –conhecimentos, habilidades, atitudes, elementos físicos (papel, caneta, escurvaninha) etc; b) que a mobilização da capacidade, e portanto o exercício da competência, vai estar sujeita à condições que se colocam especificamente naquele contexto – tema da redação, tempo para realizá-la, papel da redação na vida escolar, etc. c) que o reconhecimento da competência vai ser orientado pelos critérios de avaliação específicos daquela disciplina. Enfim, essa analogia de fácil compreensão nos permite articular de forma adequada a relação entre competência e capacidade, observar que a mobilização da competência vai depender de certos recursos e que o reconhecimento de sua efetividade está muito sujeito ao contexto aonde se desenvolve, bem como aos critérios de reconhecimento.

Adotando esse exemplo como referência, e com base na revisão teórica, propomos a seguir elementos que podem contribuir para a compreensão e consistência teórica da noção de competência, assim como formar uma base empírica compatível com o ambiente aonde vão ser utilizados:

- natureza da noção de competência: *capacidades individuais e/ou coletivas*
- finalidade: *capacidade de agir,*
- orientada: *para atingir um ou mais resultados previstos ou emergentes*
- processo/recursos: *através da mobilização de recursos tangíveis e intangíveis,*

➤ condição: a situação ou contexto estabelecem a condição de integração e priorização dos recursos (Ruas, 2003, p. 8)

### 3.1- Análise das observações empíricas acerca do emprego da noção de competência nas empresas:

a) Os resultados empíricos permitem constatar que a abordagem competência se encontra em fase de construção, em todas as empresas e na maioria delas em fase inicial. Embora em etapa preliminar, essa abordagem tem sido fortemente associada, especialmente no sentido *top-down*, a uma lógica de resultados. b) Marcada pela sobreposição de muitas concepções relacionadas - qualificação, atribuições, performance, desempenho, objetivos e ainda as diversas formas de atributos que são tratados diretamente como competências – o emprego da noção de competência apresenta uma grande heterogeneidade conceitual. Esse fato, reduz as possibilidades de emprego adequado da noção. c) Embora circunscrito a um caso específico, constatou-se a influência do conceito clássico de “qualificação” no exercício da noção de competência. Nessa lógica, a qualidade do profissional vincula-se ao “estoque” de recursos do tipo conhecimentos e/ou experiências e é sustentada pelo fascínio do Curriculum Vitae. Pelo fato de valorizar sobretudo as “aptidões” em detrimento do desempenho, essa concepção tem sido muito questionada recentemente. d) Constatou-se a dificuldade de apropriar a noção de competência sob a forma do exercício de uma capacidade, sendo que em alguns poucos casos ainda prevalece a lógica da prescrição de tarefas ou atribuições.

### 4- As dimensões da noção de competência e suas configurações organizacionais

A revisão teórica nos remete a pelo menos duas formas de pensar competências: coletiva – menos conhecida- que pode ser associada tanto a atividade da organização, quanto a de suas áreas ou funções e individual – já bastante desenvolvida, tanto no campo acadêmico, quanto empírico. Através dessas duas dimensões, a noção de competência, quando adotada de maneira formal na organização, irá transitar nas três instancias da empresa: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual, conforme o diagrama 1, abaixo. No âmbito organizacional, ela aparece como dimensão coletiva e no plano das áreas ou macro-processos, na dimensão coletiva e individual.



**Diagrama 1: Configurações Organizacionais da Noção de Competência**  
(Adaptado de Wood Jr. & Picarelli Fº. (1999)

#### 4.1- Observações Empíricas acerca das dimensões da noção de competência:

a) Em termos do uso do conceito, há um nítido predomínio da perspectiva individual sobre a coletiva. Em nenhum caso, observamos a noção de competência concebida “como estratégia articulada orientada para o desenvolvimento da organização e pessoas” (Bittencourt, 2002, p. 23); b) Observou-se o caso de uma empresa em que as competências organizacionais não são definidas sob a forma de competências coletivas, mas sim de um conjunto de 8 competências individuais que devem ser alvo de cada empregado da companhia. (Aos gestores cabe desenvolver mais duas especificamente gerenciais)

## **5. A configuração corporativa da noção de competência: o conceito de Core Competence e as competências organizacionais:**

Na instância corporativa, e sob forma de competência coletiva, a *competência organizacional* é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Muito menos conhecida e difundida do que a dimensão individual de competência, a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *Core Competence* (Prahalad & Hamel, 1990) e representa uma espécie de contraponto às idéias que sustentam o planejamento estratégico com base no “posicionamento no ambiente”. Grosso modo, Prahalad & Hamel, (op.cit.) defendem a perspectiva de que a concepção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. Ao contrário, entendem que essas últimas podem até mesmo constituir a base da ação estratégica externa. A partir desta lógica desenvolvem o conceito de *Core Competence* (CC), construído com base na observação das experiências e desempenhos excepcionais de algumas empresas à época (Sony, Fedex, Cannon, Honda, Wal Mart), conceito esse que é expresso da seguinte forma: *conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa*. A partir de sua difusão, o conceito de CC passa a constituir principal referência da noção de competência no âmbito organizacional.

Segundo os autores, para constituir uma CC, uma competência organizacional deve satisfazer três critérios de validação a) deve contribuir decisivamente para que os clientes da empresa recebam algum valor agregado ao produto ou serviço, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade; b) não deve ter sido ainda desenvolvida total ou parcialmente pelos concorrentes, o que permite a empresa um nível de diferenciação importante; c) finalmente, não pode ser imitada muito rapidamente, o que prorrogaria a vantagem da empresa. (Prahalad & Hamel, 1995)

### **5.1.- Observações empíricas acerca do emprego do conceito de Core Competence**

Não há dúvida de que o conceito de CC é extremamente instigante e desafiador, pois trata de uma forma pouco visível de competição, isto é, a competição que ocorre num estágio anterior à produção e oferta de bens e serviços, ou seja através das *capacidades coletivas e organizacionais* (Stalk et alii, op.cit). Por isso mesmo, o conceito de CC aporta um instrumental muito oportuno para o caso de empresas que pretendam fortalecer sua competitividade através do desenvolvimento de certas capacidades. Além disso, reforça uma antiga idéia por vezes esquecida, de que o desempenho eficaz depende de competências/capacidades consistentes e presentes em toda a organização.

Entretanto, quando se trata de replicar essa noção de maneira mais abrangente, isso é, explorando-a em ambientes e situações menos “extraordinárias” do que aqueles empregados por Prahalad & Hamel (op. cit. & 1995), as coisas não se passam da maneira como os textos destes autores propõem. De fato, as observações empíricas vem a confirmar que a validação das Core Competence nas empresas observadas foi um processo bastante problemática já que não se conseguiu em nenhum caso validar o terceiro critério, especialmente quando a referência era o mercado internacional. Considere-se ainda que as empresas examinadas são

todas de grande porte e apresentam hoje uma situação bastante consistente no mercado, algumas delas até mesmo em posições de liderança. Apesar disso, não apresentam nenhuma CC, segundo os critérios de Prahalad & Hamel (op. cit).

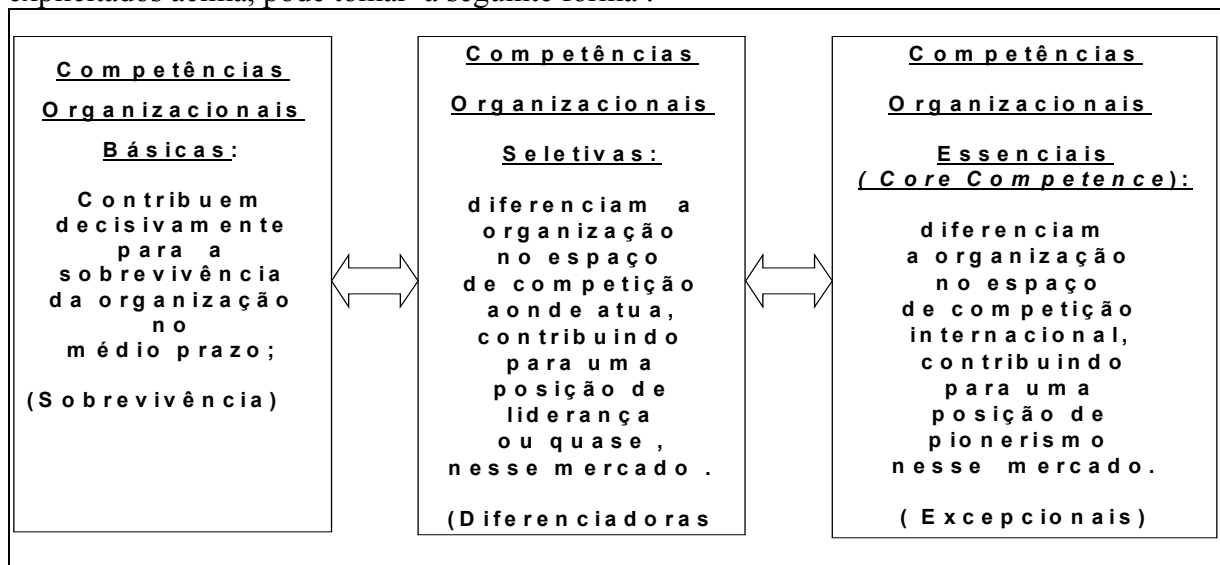
Esse deserto de CCs entre as empresas aqui analisadas não seria, entretanto, uma condição exclusiva a elas. Ao contrário, a possibilidade de aplicar o “teste das Core Competence” em muitas outras simulações e laboratórios de sala de aula tem mostrado que na quase totalidade, as empresas brasileiras não apresentam competências do tipo organizacional capazes de validarem o teste de Prahalad & Hamel.<sup>1</sup> E muito provavelmente, resultados semelhantes seriam observados em casos de validação de *core competences* em empresas atuando nos mercados norte-americano e europeu.

Voltando as empresas investigadas no escopo desse trabalho: a ausência de CCs nos moldes da configuração de Prahalad & Hamel permite concluir que essas empresas não apresentam competências do tipo organizacional? É lógico que apresentam. Mesmo não dispondo das capacidades excepcionais do modelo CC, têm sobrevivido de forma consistente em mercados instáveis, sendo que as capacidades internas de algumas delas conduziram até mesmo à geração de diferenciações significativas no âmbito de mercados regionais ou nacionais.

Os resultados obtidos com empresas da região sul estimulam a revisão dos referenciais associados à noção de competência coletiva no plano organizacional, cuja base principal tem sido até o momento, sustentada na lógica das CC. As observações acima indicam a presença efetiva de pelos menos dois outros níveis de competência organizacional:

- as competências que viabilizam diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais estamos denominando de competências organizacionais seletivas. Diferenciais obtidos com base em relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços são exemplos adequados de competências organizacionais seletivas
- as competências qualificadoras para atuação num certo mercado ou básicas para a sobrevivência da empresa denominamos como competências organizacionais básicas. Competências coletivas que permitem garantir a segurança e a estabilidade de uma planta petroquímica, por exemplo, podem ser consideradas como competências organizacionais básicas. Nesse caso também estariam aquelas competências que permitem a uma empresa industrial produzir produtos com preços compatíveis para o mercado ou competências que contribuem para uma empresa varejista atingir níveis de atendimento satisfatório.

Assim, a configuração dos diferentes níveis de consistência das competências organizacionais explicitados acima, pode tomar a seguinte forma :



## **Diagrama 2: Articulação entre os diferentes níveis de competitividade das competências organizacionais ( Elaborado pelo autor)**

Nossas observações empíricas permitem destacar ainda, que a configuração desse diagrama não representa um processo evolutivo, no qual de um tipo de competência menos consistente se evolui necessariamente para outra mais consistente. A seta em duplo sentido é justamente empregada para caracterizar que a relação entre elas tem mão dupla, isto é, que uma competência organizacional essencial pode vir a perder essa condição e tornar-se seletiva devido a mudanças no mercado ou alterações na própria gestão interna da competência em questão. O mesmo pode ocorrer com uma competência organizacional seletiva passando então para essencial.

Essa tipologia de competências organizacionais presta-se a avaliação do nível de contribuição da competência em questão para a competitividade da empresa. Isso significa que uma mesma empresa pode apresentar simultaneamente esses três tipos de competências organizacionais.

### **6- A Configuração Intermediária - o conceito de Competência Funcional (nível grupos)**

O desdobramento das competências organizacionais no espaço intermediário das grandes funções ou macro-processos da empresa, projeta uma segunda dimensão da noção de competências no plano organizacional. Identificadas por Wood Jr & Picarelli Fo. (1999, p. 131) como *competências dos grupos*, aparecem como uma categoria intermediária de competências, entre as competências do negócio (organizacionais) e as competências individuais. Trata-se ainda de competências coletivas – mas, dependendo das circunstâncias, incorporam também competências individuais- as quais denominamos de Competências Funcionais. São competências associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização: a) conceber e produzir produtos e serviços adequados às condições do mercado; b) garantir a comercialização de produtos e serviços no médio prazo; c) obter insumos e/ou informações necessárias para a produção dos produtos e serviços; d) gerir a manutenção e logística dentro e fora da organização; e) gestão dos recursos tangíveis e intangíveis, etc. Como essas competências são atribuições mais específicas à grupos, embora possa se relacionar com a empresa toda, estamos associando-as à responsabilidades funcionais.

É justamente nessa dimensão *funcional* e intermediária da difusão do uso da noção de competência na organização que se concretiza o desdobramento, para as áreas da empresa, das capacidades demandadas ao nível corporativo ou organizacional.

É comum a afirmação de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa. Entretanto, na prática, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em toda as áreas da empresa, são apropriadas nelas de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras. Um exemplo desse processo é o caso apresentado em Prahalad & Hamel (1995 ), no qual é destacada a *core competence*– capacidade de conceber e produzir produtos miniturizados – competência desenvolvida pela Sony e que a teria conduzido a uma diferenciação substancial frente a seus concorrentes do segmento eletrônico. Com certeza a capacidade técnica relacionada à essa competência está muito mais próxima das áreas de engenharia e desenvolvimento do que da área financeira. Entretanto, esta última, embora não assuma um papel de « alavancagem » na geração da competência, tem uma participação fundamental no desenvolvimento dela no que se refere à análise de investimentos, de riscos e de retornos possíveis no empreendimento. Assim, cada área da empresa apropriaria as competências organizacionais de forma relativa, isso é segundo a aderência entre, de um lado, sua missão e especificidade e, de outro, a relevância da sua participação na competência estratégica.

Por outro lado, dependendo do tipo de negócio, uma Competência Funcional pode vir a constituir, no passar do tempo, uma competência organizacional: é o exemplo da competência funcional *conceber e produzir motores* cujo desenvolvimento gerou uma competência organizacional essencial para a Honda. (Prahalad & Hamel, 1995)

Aliás, o desenvolvimento de competências organizacionais essenciais ou seletivas são em geral originários de competências funcionais, conforme aponta o quadro abaixo.

<b>Empresa</b>	<b>Função</b>	<b>Competência funcional tornada organizacional</b>
Wal-Mart	Distribuição e Sistema de Informações	Logística capaz de colocar à disposição dos clientes toda a gama de produtos
Fedex	Comunicação e Gerência de Rede	Capacidade de Entrega: tempo e custo
Motorola	Produção Flexível/ Gestão de Estoques	Capacidade de planejar e realizar Projetos adequados
SONY	Pesquisa e Produto	Capacidade de inovação
GAP	Fabricação e Projeto	Qualidade de Produto e Projeto e Capacidade de prever tendências do vestuário

### **Quadro 3: Relação entre competências funcionais e organizacionais**

Fonte : elaborado pelo autor empregando referências de HITT, M et alii (2002); Prahalad, CK & Hamel, G (2000); STALK Jr., G et alii ( 2000)

Enfim, as competências funcionais parecem ser uma das instâncias mais adequadas para que se possa avaliar a aderência da noção estratégica de competência (organizacional) às práticas de trabalho em cada uma de suas áreas, ou seja, se as diretrizes das competências organizacionais estão incorporadas ou não aos artefatos operacionais da organização. Nesse caso, a noção de competência será um dos elementos de referência de todas as diretrizes e práticas de cada área: objetivos e metas, atribuições de áreas e de gestores, programas de capacitação gerencial e de remuneração, etc.

#### **6.1- Observações Empíricas sobre as Competências Funcionais**

Embora possivelmente constitua o núcleo principal da formação de competências coletivas e organizacionais (Quadro 3) não constatamos nenhuma iniciativa referente a esta configuração da noção de competências. Possivelmente essa carência de ações nesse âmbito se deva às dificuldades para identificar e caracterizar os recursos que compõem esse tipo de competências coletivas.

### **7- A Configuração Operacional – as Competências Individuais – inclusas as gerenciais**

Finalmente, as competências individuais, as quais incluem as competências gerenciais- ou seja, aquelas que se pretende “coloquem as propostas e projetos em ação”. É exatamente nessa dimensão que aparecem as oportunidades de desenvolvimento de competências em todos níveis, pois é a partir das competências gerenciais e individuais que se atinge as dimensões organizacional e funcional.

Enquanto as instâncias de competências desenvolvidas anteriormente, organizacional e funcional, constituem construções relativamente recentes, o mesmo não ocorre com a noção de competência individual. Muitas páginas e muitas contradições já se escreveu sobre o tema. De um lado, uma corrente de especialistas anglo-saxões adotando uma abordagem mais pragmática, especialmente em suas formas de classificação. De outro os representantes da “escola francesa”, ampliando as perspectivas do conceito a partir da integração de elementos da sociologia e da economia do trabalho. E aí a “escola francesa” consegue, em nosso entender, aportar as principais contribuições à noção de competência individual: não seria esta última um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de



conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas seria isso sim a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica. Boterf (op. cit.), Zarifian (op.cit)

Quanto a composição das competências individuais, ou seja, os recursos que vão ser mobilizados para que ela possa ser expressa por uma capacidade de ação, observa-se variadas concepções a esse respeito, pois depende muito do contexto da organização e da atividade a qual a noção de competência é associada. Entretanto, mesmo essa variação não impede que os recursos se concentrem em torno do conhecido CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes

### 7.1-Observações empíricas acerca das competências individuais/gerenciais

Como já observamos, constata-se muita heterogeneidade em termos do conceito de competências individuais, tanto no ambiente de negócios, quanto no debate mais acadêmico.

A definição de competências individuais, por exemplo. Numa mesma empresa, definições bastante amplas, como “Capacidade de lidar com situações complexas” ou “Capacidade de inovar e criar”; lado a lado de outras muito mais específicas, quase atributos, como por exemplo “saber ouvir” ou “conhecer a política da organização”. As duas formas, sendo tratadas com a mesma relevância.

Outra constatação, para algumas funções aparecem atribuições de competências com base numa perspectiva ideal, excessivamente abrangente e praticamente inantigível por um indivíduo.

## **8- A atratividade da “noção de competência” no contexto da gestão das organizações**

Uma das diretrizes que nortearam esse trabalho tratava de identificar as razões da atratividade da expressão “competência” ou seja, porque em período recente a noção de competência passa a ser uma das mais empregadas no contexto da administração de empresas? Embora desenvolvam diferentes perspectivas acerca do tema, o conjunto de obras e experiências revisitados neste trabalho apontou para alguns fatores que poderiam explicar essa atratividade. O debate de alguns desses fatores no campo empírico, especialmente entre os executivos entrevistados, destacou três dentre eles.

a) O primeiro fator de atratividade é expresso pelo uso da *noção de competência como representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho*. A exemplo do que ocorre numa representação teatral, na qual o ator tem de recorrer a uma ação convincente no palco (palavras, gestos, emoções, etc.) a fim de expressar os pensamentos, sentimentos e desejos dos personagens e, portanto, torná-los credíveis e “reais” para os espectadores, a competência só pode ser reconhecida através de uma ação concreta na situação real de trabalho e na relação com um desempenho esperado. Ninguém pode ser competente *a priori*, isto é, com base em conhecimentos ou experiências passadas. Essa nova perspectiva, aparentemente singela, tem contribuído para que se repense o que é efetivamente relevante para “fazer acontecer” uma atividade ou atingir um resultado. A partir dessa perspectiva, alguns dos chamados atributos atitudinais que impactam diretamente o “fazer acontecer”, tais como disponibilidade, desejo, compartilhamento, passam a ser tão ou mais valorizados do que atributos mais tradicionais associados à Curriculum Vitae (conhecimentos e experiências específicas). Exemplos dessa nova posição são observados em vários processos de gestão tais como indicação e seleção de lideranças, formação de equipes estratégicas para novos projetos, critérios para definir padrões de remuneração etc. Enfim, essa nova perspectiva tem contribuído substancialmente para redimensionar princípios e procedimentos de avaliação e

de reconhecimento acerca de desempenhos coletivos e individuais nas organizações. E isso tem implicado em revoluções importantes nas práticas de gestão.

b) Um segundo elemento que parece contribuir para tornar atraente o emprego dessa noção em ambientes organizacionais, *passa pela relevância da flexibilidade e adaptabilidade nele* intrínsecas. Na base desse argumento, aparece a forte tendência à customização dos produtos e serviços, tendência essa que se constrói a partir da perspectiva de ajustar os produtos e serviços às expectativas e demandas específicas de clientes. De uma forma geral, nesses processos ganha o cliente que recebe um produto ou serviço mais apropriado a sua necessidade – aumentando seus ganhos por satisfação, rapidez ou reduzindo custos – e ganha o produtor (valor agregado), porque em geral o cliente se dispõe a pagar uma margem maior por esse produto ou serviço mais apropriado a suas necessidades. Assim, nos bancos, nas instituições de educação, na cadeia automobilística ou até mesmo na indústria da construção civil, em todas elas, de uma maneira mais intensa ou menos intensa, observa-se essa tendência a “personalizar” o atendimento.

Nesse contexto, quanto mais customizados são os produtos e serviços, mais diversas tendem a ser as situações e problemas que se apresentam na sua concepção e produção e com isso mais difícil é prever e antecipar situações. Como resultado, a capacidade de lidar com a particularidade de cada situação ou evento tem se tornado mais e mais relevante para o sucesso no mundo dos negócios.

Por isso, um conceito de competência definindo que a ação conseqüente é aquela que mobiliza, integra e prioriza recursos *segundo as condições da situação ou contexto*, estabelece a capacidade de flexibilidade e adaptação como um de seus elementos essenciais. Em outras palavras, a combinação adequada desses recursos vai ser definida pelas condições de cada situação ou evento. Nesse sentido, vale a pena recorrer à brilhante noção de *evento*, desenvolvida por Zarifian (op.cit).

Assim, o que vai se denominar e legitimar como “competência” – ou seja, a ação competente e reconhecida na organização, será estritamente associada à variabilidade das condições e circunstâncias da situação (trabalho multifuncional e abrangente). Ao mesmo tempo, coloca em questão, como modelo e valor organizacional, diretrizes de gestão do trabalho com base em comportamentos padronizados e em alternativas de respostas já desgastadas (tendência especialista, classificação de cargos e tarefas, etc.)

c) O terceiro fator que, segundo as observações empíricas, tem motivado as organizações a adotarem a noção de competência no ambiente organizacional *é sua condição de atuar como uma referência conceitual homogênea nas diferentes instâncias organizacionais*. Sem pretender entrar no antigo e já incipiente debate acerca do que é relevante nas decisões estratégicas – se o posicionamento externo ou as capacidades internas (Mintzberg, 2000), a adoção nas organizações da noção de competência passa a expressar as necessidades, em termos de capacidades internas a fim de desenvolver estratégias competitivas. No limite, essa mesma noção de competência pode constituir um fator mobilizador de estratégias competitivas, tanto na perspectiva da abordagem de Prahalad & Hamel (1990), quanto na ótica da corrente Resource Based View (1991).

Assim, na contraparte de determinada estratégia de mercado envolvendo novos produtos ou novos serviços ou, ainda, novas formas de relacionamento com clientes, a noção de competência passa a representar as necessidades de capacidades internas que vão sustentar essa estratégia. Sob a forma de competência coletiva e/ou individual, essa noção passa a transitar nas diferentes instâncias da organização como uma referência conceitual, relativamente homogênea, acerca das capacidades internas necessárias: da dimensão corporativa (competências organizacionais), passando pela dimensão funcional ou dos macro-processos (competências funcionais ou grupais), até as individuais (inclusive gestores). (Ver diagrama 1, a seguir, no qual essas dimensões são representadas).

Por isso, uma competência definida como, *a capacidade de responder rapidamente à expectativas de mercados e clientes com produtos e serviços adequados* transita em todos os níveis da organização, desdobrada na forma de competências auxiliares, associadas à indicadores gerais e complementares, tanto no âmbito de processos, quanto de resultados, já aí definidas como competências grupais e individuais. Dessa forma, o emprego da noção de competência se torna também atrativo para as empresas, na medida em que viabiliza de forma homogênea, a difusão corporativa das capacidades internas necessárias ou associadas à estratégia externa. O resultado é o trânsito mais rápido e fluído de propostas e orientações nas diferentes instâncias organizacionais.

## **9- Considerações Finais**

### **9.1- Acerca do emprego em âmbito estratégico da noção de competência:**

Os resultados das observações empíricas à luz das referências teóricas mostram que na grande parte das empresas a abordagem “competência organizacional” não é apropriada de maneira formal. Embora seja muito clara a demanda por uma perspectiva estratégica relativamente às “capacidades” necessárias para sustentar os posicionamentos competitivos, a quase totalidade das empresas observadas não empregam formalmente os conceitos associados à competência organizacional. Uma das poucas que utiliza a noção de “competência organizacional” de maneira mais institucional apresenta uma história sustentada por inovações ousadas, o que nos permite avaliar que esse salto está em pleno processo. Entretanto, mesmo nesse ambiente, a base conceitual acerca das competências organizacionais é sustentada por definições de competência mais próximas de uma perspectiva individual do que coletiva. Um dos executivos entrevistados denomina de “desdobramento tácito” a influência de diretrizes estratégicas sobre a gestão das pessoas, mas essa orientação não tem a forma de “competências organizacionais”. A classificação dessas competências segue, inclusive, o modelo clássico dos recursos de competência individual: conhecimentos, habilidades e atitudes. Aliás, o grande obstáculo dessa mudança é exatamente a dificuldade para conceber, construir e atuar a partir de uma base conceitual fundamentada em competências coletivas.

Por outro lado, apesar da não existência de processos formais de desdobramentos de “competência coletiva”, é possível perceber em quase todas as empresas uma diretriz corporativa muito forte, tanto coletiva, quanto individual, assentada sobre a competência “Orientar-se para resultados”. Essa diretriz baliza toda a atividade gerencial da maior parte das organizações.

### **9.2- Acerca dos impactos da noção de competência sobre as práticas de RH**

Os resultados mostram uma situação bastante paradoxal no que se refere aos impactos da noção de competências sobre as práticas de RH. De um lado, são visíveis os casos práticos de influência dessa noção sobre a gestão de RH: a) na avaliação de desempenho – como forma de reduzir gap entre competências desejadas e reais, b) no planejamento e gestão do desenvolvimento – apontando mais claramente o que deve ser desenvolvido em cada caso, c) na seleção, visando ser mais abrangente no processo, envolvendo também aspectos atitudinais; d) no desenvolvimento de lideranças, etc. Entretanto, segundo grande parte dos entrevistados, o emprego da noção de competências fica restrito à concepção e faltando portanto integrá-lo às práticas e procedimentos.

### **9.3- Acerca das formas de emprego da noção de competências**

Uma dificuldade comum às organizações tentando empregar a noção de competência como uma das diretrizes fundamentais da gestão, é a de tratar essa noção sob a forma de uma estratégia articulada, orientada para o desenvolvimento da organização, de seus grupos e de suas pessoas. Ainda predomina nestas empresas um forte enfoque baseado em competência individual (centralização em atributos de competência desenvolvidos a partir da pessoa). Assim, como revela um dos entrevistados, a noção de competência ainda continua uma “linguagem de RH”.

Chama ainda a atenção dentre as empresas observadas, que mesmo focando basicamente nas competências individuais, emprego dessa noção é ainda marcado por uma grande heterogeneidade no que se refere às definições e classificações de competência. Na verdade, as formas de definir e caracterizar as competências têm obedecido a um critério de adaptação às necessidades.

Aparentemente, muitos dos impasses identificados nesse processo de apropriação da noção de competência no ambiente empresarial estão associados à ausência de um quadro de referências relativamente integrado e coerente acerca dessa noção e de seus desdobramentos práticos. De qualquer forma, o que de certa maneira suaviza essas constatações acerca de diversidade e heterogeneidade no uso da noção de competências é que dada a importância da dimensão contexto/situação própria a esse conceito, dificilmente se pode afirmar *que uma é mais correta do que as outras*.

## 5- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANABUKI, M. (2002). O Projeto Didático. SP, Escola Carlitos, Mimeo, 38 p.
- BITENCOURT, C - Gestão de Competências Gerenciais - A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. 2001. Tese de doutorado apresentada na Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BOTERF, G. (1995) De la Compétence. Les Editions d'Organisation
- \_\_\_\_\_. (1999) Compétence et Navigation Professionnelle. Les Editions d'Organisation, 1999.
- BOUTEILLER, D. (1997) Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu. in Gestion. HEC-Montreal. V. 22, No. 3.
- DUTRA, J. (2001) Gestão de Pessoas com Base em Competências. In DUTRA, J.(Organizador) Gestão por Competências. SP, Ed. Gente.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa & FLEURY, Mª Tereza. (2000) *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. Atlas, SP
- GODDARD, J. (1997). The architecture of core competence; Business Strategy Review, Spring; Vol. 8, Iss. 1; pg. 43, 10 p.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1995) Competindo pelo Futuro. Campus.
- JAVIDAN, M. (1998). Core Competence: What does it mean in Practice?. Long Range Planning. V.31, No. 1, 1998.
- KING, A.W.; FOWLER, S.W. & ZETHAML, C. (2002.) Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária. RAE, V.42, No. 1, Jan/mar
- LEVY-LEBOYER, C. (1996) *La Gestion des Compétences*. Editions d'Organisations.
- MARTINS M. B. - O processo de Aprendizagem Organizacional no Âmbito de Programas de Qualidade. 2001 - Dissertação de Mestrado - apresentada na Escola de Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- ODERICH C.L. Gestão de Competências Gerenciais: Noções e Processos de Desenvolvimento em Três Empresas Gaúchas. 2000. Dissertação de Mestrado - apresentada na Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- PARRY, S. Just what is Competency? Training. Jun/1988, p. 59-64.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. A (2000) . Competência Essencial da Corporação. in ULRICH, D.(Org.) Recursos Humanos Estratégicos. SP. Futura.

RUAS, R. (2001) Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional\_in Fleury, M.T. & Oliveira Jr. M. (Organiz.) Gestão Estratégica do Conhecimento. ed. Atlas.

\_\_\_\_\_ - Novas contribuições à noção de competências: a dimensão dinâmica. Working Paper No. 3. PPGA/EA/UFRGS, 2003.

SALINAS, J. L. Os Impactos da Aprendizagem Organizacional nas Práticas de Auditoria Interna: um Estudo no Banco do Brasil. 2001. Tese de doutorado apresentada na Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

STREIT, C. Desenvolvimento de Competências Gerenciais Associadas à Inovação na Gestão: a Contribuição da Aprendizagem organizacional. 2001. Dissertação de Mestrado- Escola de Administração / - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SCHEMES, E. Identificação das Competências Organizacionais em uma empresa do segmento eletro-eletrônico – caso Springer Carrier. 2002, Dissertação de Mestrado Escola de Administração / - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

<sup>1</sup> Dos poucos casos mais evidentes de core competence dentre empresas brasileiras destacam-se a competência para extrair petróleo em águas profundas (Petrobrás) e a capacidade de projetar e produzir aeronaves de atuação regional (Embraer).