

## **Gestão por Competências: Uma sistematização de vários estudos recentes sobre o tema no Brasil**

Marco Antonio C. Pereira (USP/Escola Politécnica FAENQUIL) -- [pereira@marco.eng.br](mailto:pereira@marco.eng.br)

### **Resumo**

*Gestão por Competências vem sendo um tema cada vez mais difundido no universo acadêmico e empresarial. Trata-se de um conceito que vem tendo a sua base teórica construída nestas últimas três décadas juntamente com a sua aplicação em grandes empresas. Desta forma, lado a lado, acadêmicos e gestores vem construindo a base desta conceituação. Neste trabalho foram analisados seis recentes grandes estudos sobre o tema em indústrias, serviços e no terceiro setor e seus resultados foram sistematizados. Duas são as propostas centrais para futuros estudos sobre o tema. A primeira é que se tenha claramente em mente que o objetivo central da Gestão por Competências deve ser o de agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo e a segunda é que para estudar (ou implantar) Gestão por Competências é extremamente relevante relacionar Estratégias, Competências Organizacionais e Competências Individuais de uma empresa, pois elas estão intimamente relacionadas entre si.*

*Palavras chave: Gestão por Competências; Estratégias; Competências.*

### **1. Introdução**

Competência é uma palavra que carrega consigo um forte sentimento de realização e sucesso. Seu oposto, incompetência, carrega consigo a idéia de erros e fracassos. Esta, aparentemente simples palavra, dependendo do enfoque com a qual for analisada, possui inúmeros significados diferentes.

Na Ciência, em muito dos seus campos, procurar determinados conceitos, muitas vezes, assemelha-se a *procurar uma agulha num palheiro*. Este não é o caso do conceito sobre competência. Tantos são os significados, que identificar o conceito mais adequado para competência mais se assemelha a *separar o joio do trigo*, na busca da identificação do que existe de mais substancial e tecnicamente consistente escrito sobre o assunto.

O objetivo deste trabalho é contribuir com esta *separação do joio do trigo*, analisando, o que de mais relevante sobre o tema foi estudado e publicado no Brasil recentemente e sistematizando algumas idéias centrais que se encontram relacionados ao tema gestão por competências.

Na década de 90, vários autores, procuraram diferenciar o sentido da palavra competência no mundo do trabalho, dentre eles, Woodruffe (1991), Rowe (1995) e Hoffman (1999).

Para Woodruffe (1991), a palavra *competency* refere-se a dimensões de comportamento que estão por trás de um desempenho competente, enquanto a palavra *competence* refere-se a áreas do trabalho no qual uma pessoa é competente. A Tabela 1 ilustra com clareza essas diferenças:

<b>Competency</b>	<b>Competence</b>
Características do indivíduo	Desempenho no cargo
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
Input	Output
Soft	Hard

*Tabela 1 Definições de competency e competence Woodruffe apud Fleury e Fleury (2000)*

Rowe (1995) visando clarear o uso dos “*competence and competency models*” em recrutamento, avaliação e desenvolvimento de pessoal, assim se manifesta “Eu sugiro que é mais útil usar “*competence*” para significar uma habilidade e um nível de performance alcançado, enquanto “*competency*” refere-se ao comportamento pelo qual ele foi alcançado”. Em outras palavras, para Rowe, *competence* descreve o que (*what*) as pessoas podem fazer enquanto *competency* descreve como (*how*) elas fazem.

Visando contribuir na busca de clarear melhor este conceito e baseando-se dentre outros estudos, nas considerações de Woodruffe, Hoffman (1999) propôs uma tipologia para o sentido e o propósito do termo “competência” a nível individual e a nível corporativo.

	<b>Indivíduo</b>	<b>Organização</b>	<b>Propósito</b>
Output	Padrões de performance	Benchmark	Performance baseada em objetivos (Treinamento)
Input	Conhecimentos, habilidades e atitudes	Forças distintivas	Conteúdo baseado em tópicos (Educação)

Tabela 2 Proposta de Definição de *Competency* por Hoffman (1999)

O que se verifica é que a tipologia proposta por Hoffman (1999) amplia o conceito de *competency* e abrange a conceituação de Woodruffe. Aquilo que Woodruffe define como sendo *competence* que está relacionado com o desempenho de um indivíduo num determinado cargo é o quadrante resultante do output versus o indivíduo na tipologia de Hoffman.

Portanto, fica evidente, pela preocupação detalhada dos autores de língua inglesa de conceituar adequadamente os termos “*Competence*” e “*Competency*” tendo em vista a sua utilização, com foco no indivíduo e ora com foco na organização.

Mas, o que é mesmo *Competência*? Bittencourt (2001) apresenta uma relação com 21 definições, elaborada a partir de uma revisão bibliográfica de autores nacionais e estrangeiros. A análise desta miríade de conceitos revela que o tema é muito abrangente e que não existe uma única definição para o assunto. Estes múltiplos conceitos são função da leitura que se faz sobre o tema competência a partir da ótica da formação e do campo de atuação profissional de cada autor que a propôs.

Entretanto, se existe um ponto em comum, praticamente em todos estes conceitos, de forma direta ou indireta, é que existe uma relação entre as competências organizacionais e as competências individuais. Relação esta, que Dutra (2001) denomina da “*relação íntima*” e conclui “*o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre eles*”.

Particularmente, sob a ótica da engenharia de produção, com uma visão sistêmica sobre a organização e o papel do indivíduo nela, destaco que independentemente do conceito adequado a ser utilizado, é muito importante responder um pergunta essencial: Qual o objetivo da gestão por competências?

Consideramos como resposta, uma parte da definição sobre competências feita por Fleury e Fleury (2000:21): “*as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo*”, sendo este pensamento muito similar ao emitido anteriormente por Zarifian (2001:95).

### **3 Competências do Indivíduo**

Duas são as concepções que serão estudadas neste trabalho. A primeira é a concepção comportamentalista, oriunda dos Estados Unidos, com foco nos atributos fundamentais que

permitem aos indivíduos alcançarem um desempenho superior. A segunda é a concepção construtivista, oriunda da França, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem.

### 3.1 – A concepção americana – comportamentalista

David C. McClelland, em 1973, com seu trabalho “Testing for Competence rather Than Intelligence” foi o precursor desta concepção. McClelland (1973) indicou que os tradicionais testes em aptidão e inteligência, então muito utilizados, bem como as avaliações escolares e credenciais não prediziam a performance no trabalho ou o sucesso na vida e eram sempre tendenciosos contra minorias, mulheres e classes sociais inferiores. Seus métodos básicos foram realizar estudos comparativos entre pessoas de sucesso e pessoas de menos sucesso, em suas áreas de trabalho, para identificar as características associadas às pessoas de sucesso.

Tendo como base, dentre outras fundamentações teóricas, os estudos e métodos desenvolvidos por McClelland, foi publicada, em 1982, por Richard E. Boyatzis, a primeira grande obra sobre modelos de competência – *The Competent Manager - A Model for Effective Performance*. Neste estudo, o autor buscou identificar quais características deveriam possuir os gerentes para uma performance eficaz nas mais variadas organizações.

Para Boyatzis (1982:21), competência para o trabalho é *uma característica subjacente de uma pessoa que pode ser um motivo, traço, habilidade, aspecto da auto-imagem ou papel social, ou um corpo de conhecimento que ela usa*. Estas características subjacentes podem ser inconscientes e a pessoa pode ser *incapaz de articulá-las ou descrevê-las*. Os motivos, traços, autoconceito, atitudes ou valores, conhecimentos genéricos, habilidades cognitivas ou comportamentais para realizar coisas comuns são denominadas competências limiares ou essenciais.

Spencer e Spencer (1993) sumarizam em sua obra centenas de estudos pesquisados por mais de 20 anos em 24 países. Estes autores prescrevem como se devem conduzir entrevistas com vistas a avaliação das competências de um indivíduo para um determinado cargo. Eles propõem uma metodologia para o desenvolvimento de modelos genéricos e a extensão de suas aplicações em todas as áreas das organizações como: recrutamento, seleção, planejamento de sucessão, desenvolvimento da carreira e remuneração.

Spencer e Spencer (1993) classificam as competências em dois tipos ou níveis: visíveis ou ocultas. Para os autores, conhecimentos e habilidades tendem a ser mais visíveis e fáceis de serem identificadas e mapeadas; e também mais fáceis de serem desenvolvidas. Por outro lado, traços e motivos são características mais profundas e centrais a personalidade de um indivíduo, o que as torna difíceis de serem avaliadas e desenvolvidas.

### 3.2 – A concepção francesa – construtivista

Durand (1999) propõe um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – associando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho. Para ele, competência *é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias ao desenvolvimento de um objetivo específico*”.

Para Le Bortef (1995), a competência é constituída de três elementos principais: a formação profissional, as características pessoais (biografia e socialização) e a experiência profissional. Ele enfatiza o aspecto dinâmico das competências, ou seja, as competências não residem nos recursos (conhecimentos, capacidade cognitivas, capacidades relacionais etc) que uma pessoa possui para mobilizar, mas na própria mobilização desses recursos. Para Le Bortef (1995), a competência é um *“saber mobilizar”*. Ela não é um estado ou um conhecimento adquirido e não se reduz a um saber ou a um saber-fazer. Possuir conhecimentos ou capacidades não significa ser competente. Por exemplo, o fato de um contador conhecer técnicas ou regras de gestão contábil, não assegura que saberá como aplicá-las no momento oportuno. Para Le Bortef, *“é preciso saber mobilizar os conhecimentos ou capacidades no momento oportuno”*.

Portanto, não basta saber, mas é preciso saber como e quando aplicar este saber. Esta passagem do saber à ação é um processo de agregação de valor. Portanto, o conceito de competência designa uma realidade dinâmica, um processo, em vez de um estado.

Le Bortef (1995) define competência com sendo *saber-agir (ou reagir), responsável e validado, caracterizado por saber mobilizar, saber integrar e saber transferir recursos (conhecimentos, capacidade etc) em um contexto profissional*.

Zarifian (2001) considera competência como sendo a inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Ele não faz apresenta apenas uma definição de competência, mas propõe uma definição que integre várias dimensões e, logo, reúna varias formulações. Para ele competência é:

- *o tomar a iniciativa e assumir responsabilidade* do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.
- Um *entendimento prático* de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.
- A *faculdade de mobilizar redes de atores* em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade.

### 3.3 – Síntese dos conceitos apresentados

Durand (1999), concepção francesa, e Boyatzis (1982), concepção americana, possuem uma conceituação similar que as levam a se complementarem entre si. A diferença básica entre estas duas propostas é de Boyatzis (1982) classifica as competências em usuais e diferenciadoras, e propõe que são estas ultimas as responsáveis pelo desempenho superior de um indivíduo no desempenho de uma atividade profissional. A Tabela 1 apresenta um quadro comparativo das propostas dos dois autores.

<b>Durand (1999)</b>	<b>Boyatzis (1982)</b>	
Conhecimentos	Conhecimentos	Competências usuais
Habilidades	Habilidades	
Atitudes	Papel social (ou valores) Auto imagem Traços e Motivação	Competências diferenciadoras

*Tabela 1- Quadro comparativo das propostas de Durand (1999) e Boyatzis (1982)*

Para Boyatzis (1982) o desempenho diferenciado exibido por profissionais em determinadas atividades é mais influenciado pelas suas características mais profundas (metáfora do iceberg) do que pelos seus conhecimentos e habilidades. A importância desta conceituação está no fato de afirmar que são estas características mais profundas as influenciadoras do desempenho diferenciado, no desempenho destacado de alguns profissionais.

Le Bortef (1995) e Zarifian (1999) apresentam suas conceituações a partir de motivações diferentes, sendo que em alguns pontos são coincidentes. Por exemplo, para Le Bortef uma das competências é “saber mobilizar”, enquanto para Zarifian é “a faculdade de mobilizar redes de atores”. A análise do conceito detalhado de cada um dos autores permite perceber que ambas são similares na sua definição, entretanto, a motivação que origina a conceituação é que são diferentes. Enquanto Le Bortef (1995) é bastante minucioso conceitualmente, Zarifian (2001) propõe uma definição com foco na transformação da atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização a qual está inserido.

## 4 Competências da Organização

No início dos anos 90, Prahalad e Hamel, introduziram na linguagem empresarial o termo competência essencial (*core competence*), onde defendiam o conceito de que as empresas

bem-sucedidas consistiam em portfólios de competências, pois obterão mais sucesso no mundo corporativo as organizações que souberem identificar e desenvolver as competências que serão necessárias para obter vantagem competitiva. Para estes autores, uma competência só pode ser considerada essencial se passar por três testes:

- Valor percebido pelos clientes: Uma competência essencial deve permitir a uma empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada a seus clientes.
- Diferenciação entre concorrentes: Uma competência essencial deve diferenciar a empresa de seus competidores. Precisa ser algo percebido no mercado como específico da marca.
- Capacidade de Expansão: Uma competência essencial deve abrir as portas do futuro para a empresa. Ela não pode ser só a base para os produtos e serviços atuais. Ela deve sustentar novos serviços e produtos.

Zarifian (2001) tem um modo muito peculiar ao falar das competências de um indivíduo e das competências de uma organização. Ele retrata estas diferenças, referindo-se a elas da seguinte maneira: *da Competência às Competências*, onde para a palavra “competência” no singular refere-se ao indivíduo e a palavra “competências”, no plural, se refere às organizações, sendo que em sua proposta o “modelo da competência”, ou a “lógica competência”, como ele a chama para ser completa necessita desta separação. Para Zarifian (2001) as competências que uma organização deve possuir ou desenvolver são as seguintes:

Competências	Descrição
Sobre processos	Os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
Técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
Sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho;
De serviço.	Aliar a competência técnica à pergunta: Qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Sociais.	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Tabela 2 - As cinco diferentes competências na organização. (Zarifian, 2000)

Le Bortef (1995) também entende que uma empresa para otimizar a sua performance deve desenvolver sua competência coletiva. Competência esta que é função da soma das competências individuais e da qualidade das interações entre elas. Para este autor, a competência coletiva deve ser analisada em dois níveis: o das equipes de trabalho e o das redes de competências. Segundo Le Bortef (1995), pode-se reconhecer a existência da competência coletiva pelos seguintes componentes: 1) Uma imagem operativa comum; 2) Um código e uma linguagem comuns; 3) Um saber cooperar e 4) Um saber aprender da experiência..

A contribuição significativa que o trabalho de Hamel e Prahalad (1990) trouxe estava no fato de que as competências essenciais são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Por outro lado, Le Bortef com a publicação de *De la competence* em 1994 e Zarifian com a publicação de *Objectif competence: pour une nouvelle logique* em 1999 trouxeram uma complementação ao trabalho de Hamel e Prahalad (1990) ao diferenciarem e detalharem as competências em uma organização e ao analisarem estas “competências” da organização como consequência da “competência” de cada indivíduo que lá trabalha, ainda que cada um destes autores a partir de sua forma específica.

## **5 Competências e Estratégias**

Fleury e Fleury (2000) conduziram um grande estudo nas cadeias produtivas da indústria brasileira de transformação de plástico com o objetivo de analisar estratégias empresariais e

formação de competências. Foi um estudo abrangente com visão sistêmica sobre a cadeia produtiva para que possa compreender que as estratégias empresariais que nortearão as competências organizacionais se inserem em algo que extrapola a simples visão dos processos de produção. Para Fleury e Fleury (2000) é necessário um alinhamento entre estratégias empresariais e as competências organizacionais e com tal finalidade, os autores propuseram uma tipologia que permite orientar as empresas no desenvolvimento de suas estratégias. Nesta tipologia, três são as possíveis formas de estratégias empresariais: 1) a excelência operacional; 2) a inovação em produtos e; 3) a orientação para serviços. E a partir da definição destas estratégias empresariais é que se destacam para cada uma delas, competências distintas, que as empresas devem buscar.

Para os autores, se o foco da estratégia de uma empresa estiver na excelência operacional, a competência essencial deve estar nas operações e a empresa deve buscar padrões de desempenho do tipo Manufatura de Classe Mundial. Se o foco da estratégia estiver na inovação de produtos, a competência essencial deve estar vinculada a Pesquisa & Desenvolvimento e se o foco estiver na orientação para serviços à competência central deve estar em Marketing.

Esta tipologia tem se revelado extremamente relevante uma vez que relaciona estratégias empresariais com competências organizacionais. Portanto, na visão dos autores, não há como falar em competências organizacionais desvinculadas das estratégias de uma empresa.

## **6 Gestão por Competências no Brasil**

Feita toda uma breve introdução teórica sobre o assunto competência, este autor adotou como metodologia fazer uma revisão bibliográfica de casos reais já estudados no Brasil. Muitos foram os estudos encontrados, sendo alguns deles até de ENEGEP recentes. Foram selecionados 6 trabalhos envolvendo preferencialmente regiões diferentes, setores diferentes e estudos que pudessem ter uma massa crítica de informação que fosse relevante para que pudessem ser comparados entre si em no mínimo 3 pontos : estratégias, competências organizacionais e competências individuais. Foram escolhidos 4 Teses de Doutorado: Conde (2001) – USP, Bittencourt (2001) - UFGRS, Luz (2001) - UFMG, Panceri (2001) – UFSC, sendo estas teses de Estados diferentes. Foi escolhido uma publicação em revista de circulação nacional: Dutra *et al* (2000) e uma única publicação de anais de Congresso: Barbosa (2001), anais do ANPAD. Muitos outros relevantes trabalhos estiveram ao alcance deste autor, mas dado a exigüidade de espaço disponível para a sistematização destes trabalhos citados, ficamos com apenas estes seis que julgamos muito relevantes e abrangentes.

6.1 – Na Indústria - A indústria de uma forma geral tem sido o objeto de estudo onde existe aparentemente uma maior difusão do conceito de Gestão de Competências, uma vez que existem sólidos estudos sobre este conceito desenvolvido nos últimos anos. Dentre vários trabalhos sobre o assunto, dois se destacam pela abrangência do estudo: 1) Em duas indústrias de grande porte no Rio Grande do Sul em Bittencourt (2001) e; 2) em grandes empresas, com destaque para a área de siderurgia e mineração, em Minas Gerais, trabalho este realizado por Barbosa (2001) e que se encontra de forma resumida em Bittencourt *et al* (2004).

Bittencourt (2001) com o objetivo de estudar a contribuição da aprendizagem organizacional na gestão de competências gerenciais realizou um trabalho de campo em duas grandes indústrias gaúchas. Na indústria A, um dos maiores fabricantes e distribuidor de equipamentos agrícolas no mundo, encontrou um trabalho de gestão por competências implantado. O modelo implantado preconizava que para que as core competências sejam desenvolvidas, é necessário refletir sobre os respectivos desdobramentos que afetam as competências individuais. Destaque-se nesta empresa a importância em articular as competências da empresa com praticas organizacionais que são desenvolvidas através das

pessoas. Na indústria B, forte empresa do setor siderúrgico, o termo “competência” e seus desdobramentos foram introduzidos a partir de 1996. Já havia antes práticas de RH, como avaliação de desempenho, que atuavam de maneira similar a “gestão por competências” de uma forma parcial. Nesta empresa o trabalho de competência consistiu no desenvolvimento e avaliação, a nível gerencial, num primeiro momento, de duas grandes áreas: técnica e humana. Neste trabalho, o foco estava nas práticas de RH de ambas as empresas, relacionadas à aplicabilidade de Gestão por Competências na seleção, desenvolvimento e avaliação de desempenho. Destaque-se que em ambos os casos, a conceituação de competências ao nível do indivíduo possuía como pilar básico, o desdobramento das competências em três componentes: conhecimentos, habilidades e atitudes. Como conclusões gerais, Bittencourt (2001) concluiu que: 1) Existe uma conscientização da importância e necessidade de se tratar de competências gerenciais. Entretanto, os processos observados ainda estão em fase de construção; 2) cada empresa possuía a sua tipologia para tratar o tema Competência gerencial e; 3) a competência gerencial está, de alguma forma, relacionada com o negócio da empresa, ou seja, parte-se da análise das *core competence* para se chegar a *managerial competence*.

Um outro estudo abrangente, específico para empresas mineiras foi realizado por Barbosa (2001). O autor detalhou, após seu trabalho de campo, uma síntese das competências de nove indústrias, descrevendo as características básicas do modelo de competências de cada uma destas empresas. O foco principal deste trabalho esteve na identificação e no mapeamento das práticas de RH relacionadas com gestão por competências, tendo como foco central, as competências individuais e neles, um maior destaque para os indivíduos ou cargos de diretoria ou gerência. Neste trabalho, muito pouca ênfase é dada a questão da relação entre as competências organizacionais e as competências individuais. Aquilo que o autor denomina de “modelo de gestão por competências” nas empresas analisadas, no maior parte deles, está mais diretamente relacionada às práticas de gestão de pessoas. A principal conclusão do autor foi de os modelos da competência são desenvolvidas ou definidas de acordo com as particularidades de cada empresa estudada.

6.2 – Em Empresas de Serviço - Gestão por Competências também vem sendo aplicado em grandes empresas da área de serviços, ou onde a componente serviços possui uma ênfase maior do que a componente manufatura. Aqui, entretanto, não foram localizados por este autor, estudos envolvendo várias empresas. Existem vários trabalhos pontuais em diferentes empresas que tem o serviço como foco central de seu negócio. Os casos de maior relevância que foram identificadas por este autor encontram-se descritos a seguir.

Bittencourt (2001) em seu trabalho já citado anteriormente, também pesquisou uma grande empresa gaúcha do ramo de comunicações, que atua nas atividades de rádio, TV, jornal, dentre outras similares. Nesta empresa o processo de implementação de gestão por competências teve início com a definição estratégica do negócio. A partir, desta definição passou-se para o processo de definição sobre o tipo de profissional que a empresa precisaria para que as macro-estratégias fossem realizadas. No seu trabalho, a autora deu muito pouca ênfase a estas macro-estratégias, limitando-se a citar que foram estratégias voltadas para o cliente. A ênfase do trabalho esteve no desdobramento das competências individuais, com maior foco nas competências gerenciais. Nesta empresa, o modelo de competências adotado encontra-se divididos em três níveis: 1) as competências básicas que refletem a cultura da empresa; 2) as competências diferenciadoras que são aquelas que diferenciam os bons profissionais dos excelentes e; 3) as competências estratégicas que são aquelas relacionadas a uma visão de futuro. Além disto, a avaliação de desempenho é feita a partir de uma lista de competências por função-chave, onde cada competência é detalhada em ações possíveis de observação em uma escala de 5 níveis.

Uma análise bem detalhada visando identificar as competências organizacionais e individuais (no nível da diretoria, gerências e supervisores) foi o estudo de caso feito em uma das grandes

empresas de telecomunicações do País e encontra-se detalhado em trabalho de tese desenvolvido por Luz (2001). Neste trabalho, o primeiro passo foi à identificação clara da estratégia central da empresa, conforme tipologia de Fleury e Fleury (2000), que é a de orientação para serviços. A partir disto, a competência organizacional chave da empresa é o marketing e as demais competências relevantes que foram identificadas são as seguintes: tecnologia em telecomunicações, capacidade de negociação, administração estratégica, financeiro e gestão de pessoas. As competências individuais foram mapeadas a partir do tripé: saber (conhecimento), saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes) envolvendo os níveis hierárquicos de Diretores, Gerentes, Coordenadores e Supervisores. As competências individuais mais relevantes identificadas foram: conhecimentos em processos organizacionais e finanças; habilidades de saber lidar com a incerteza e de comprometimento com a empresa e qualidades pessoais (atitudes) de capacidade de adaptação, resistência ao estresse e flexibilidade.

Uma outra empresa de telecomunicações - SERCOMTEL – foi estudada, com o foco deste outro estudo mais voltado para as questões de gestão de pessoas por competência. Dutra *et al* (2000) apresentaram “*um modelo capaz de balizar a gestão de pessoas de forma integrada; a despeito das pressões ambientais, estruturado a partir do conceito de competências*”. Os autores empregaram o conceito de competências como a capacidade do indivíduo de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado obtido (output) e do conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (input) inerentes ao indivíduo e que são desejáveis para a obtenção dos resultados pretendidos, em consonância com a tipologia proposta por Hoffinan (1999). Destaque-se o fato de que a SERCOMTEL é uma empresa pública pertencente a Prefeitura de Londrina (PR) e como a sua microregião de atuação é pequena, ela possuía na época da análise, um grau de organização e eficiência superior as demais tele brasileiras, o que lhe permitia indicadores naquela época, substancialmente superiores a media nacional de então. O cuidado ao explicitar a época da realização do trabalho (1998–1999) é que o mercado de telecomunicações no País foi substancialmente modificado nestes últimos anos.

Na área de serviços alguns outros trabalhos relacionados à gestão por competências foram identificados, entretanto ainda que passem pela temática de competências revelaram-se superficiais para a análise que está sendo aqui desenvolvido, pois são específicos apenas na questão das competências individuais de determinadas funções. Destacam-se dentre eles, os trabalhos realizados por Miguel (2002) que analisou as competências dos compradores do setor supermercadista, por Lazzarotto (2001) que analisou as competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde e por Heerdt (2001) que analisou as competências essenciais dos coordenadores de curso em uma Instituição de Ensino Superior. Ainda que nenhuma destas situações venha a ser investigado mais fundo neste trabalho a citação ora feita é para revelar a abrangência da temática competências que vem sendo tema de estudos tão específicos na área de serviços.

6.3 – Empresa voltada para Indústria e Serviços - Conde (2001) realizou um estudo de gestão por multinacional de grande porte, cujo escopo de negocio está relacionado com o setor de alta tecnologia, com aplicações em diversos negócios na área de informática, tais como criação, desenvolvimento e manufatura de avançadas tecnologias de informação, envolvendo sistemas de computadores, software, sistemas de rede e microeletrônica. Opera na área indústria, na fabricação de computadores e na área de serviços relacionada à utilização de avançada tecnologia de informação para fornecer soluções para os clientes. Esta empresa tem as suas estratégias empresariais muito bem definidas. O setor industrial (fabricação de hardware) tem como estratégia à inovação em produtos, enquanto a área de serviço (consultoria, assistência técnica, desenvolvimento de soluções específicas e comercialização de produtos) tem como estratégia à orientação para serviços. A gestão por competências nesta

empresa tem finalidades específicas muito bem definidas que, dentre outras, destacam-se as seguintes: 1) No planejamento estratégico, para definir as verbas para treinamento; 2) Na distribuição de postos de trabalho, pela definição das competências e habilidades necessárias para cada profissão; 3) Nas promoções, indiretamente, através das competências gerenciais; 4) Na remuneração, onde cada área faz uma planilha onde se plota: potencial, desempenho, habilidades e atitudes, e serve para estudar os aumentos salariais; 5) No recrutamento e seleção pela definição das competências, habilidades e conhecimentos do espaço em aberto; 6) Na avaliação, que impõe que cada funcionário crie anualmente um plano individual de desenvolvimento, que deve ser parte do processo de objetivos versus avaliação de desempenho e 7) No treinamento e desenvolvimento, pois vários programas foram criados na corporação baseados em um grupo de executivos que se reúne para tomar decisões com base nos relatórios do *skills process* (processo de habilidades).

A empresa possui, definido um “modelo de gestão de competências” que tem como objetivo garantir que seus funcionários tenham as competências necessárias para atender os objetivos do negócio. Este modelo é formado por quatro fases que tem uma natureza cíclica e compreende as seguintes fases sucessivamente: apuração da satisfação dos clientes; definição de competências críticas para atender aos mercados global, nacional, regional, departamental, etc; atribuição de competências por profissão; inventario das competências atuais; apuração dos lacunas (gaps) de competências; avaliação de alternativas para solucionar lacunas (gaps) de competências; criação de planos de recrutamento, aquisições e de desenvolvimento; execução dos planos; identificação e alocação dos recursos competentes; apuração da satisfação dos funcionários com o desenvolvimento; e novamente, apuração da satisfação dos clientes, e todo o ciclo descrito acima. Este ciclo tem a duração programada de aproximadamente um ano.

6.4 – No Terceiro Setor - Panceri (2001) desenvolveu uma tese específica referente à identificação das competências gerenciais dos gestores de uma organização do terceiro setor. Seu trabalho merece destaque por revelar a abrangência da temática competência e revelar que a gestão de qualquer instituição, mesmo aquelas sem fins lucrativos, pode ser significativamente otimizado a partir de uma visão profissional de gestão por competências. O foco do trabalho esteve na apuração das competências essenciais aos gastos a partir de suas visões pessoais e da visão de terceiros que interagem diretamente com eles, no caso, seus funcionários e instituições parceiras. O trabalho da autora foi desenvolvido com base na trilogia: conhecimentos, habilidades e atitudes.

## 7 Análises e Conclusões

Ruas (2003) ao realizar uma revisão sistemática da noção de competência, mas tendo como pano de fundo apenas empresa gaúchas, concluiu que as dimensões da noção de competência (organizacionais, funcionais e individuais) entrelaçam-se entre si de uma forma toda particular, mas em consonância com aquilo que já discurremos: Que se representadas verticalmente, as competências organizacionais se conectam através de um caminho de mão dupla para cima com as macro estratégias da empresa (bem como, com sua missão e visão) e que se conectam através de um caminho de mão dupla para baixo com as competências individuais das pessoas que compõem a organização. Isto foi consolidado por Ruas (2003), mas já vem a longo tempo, sendo tratado por outros autores nacionais, tais como Dutra *et al* (2002), Fleury e Fleury (2000) e Wood e Picarelli (1999).

Descritos de forma resumida as conclusões dos seis trabalhos escolhidos, passamos agora a sistematização dos seus resultados para que se possa concluir efetivamente algumas coisas que sirvam de base para outros estudos em andamento ou que ainda virão sobre esta temática a nível de Brasil.. A Tabela 3 foi feita com a finalidade de responder a seguinte pergunta: Nos trabalhos estudados, o vínculo entre competências organizacionais e competências Individuais

está explícito? Dos 6 trabalhos estudados percebe-se nitidamente que esta vinculação existe em 5 dos trabalhos. Somente em algumas das empresas mineiras estudadas por Barbosa (2000) não se percebe esta vinculação. Isto não quer dizer que no trabalho de Barbosa (2000) a vinculação não existe, mas que não foi possível perceber a sua existência. Ressalte-se que este foi um trabalho apresentado em Congresso e que devido à exigüidade de espaço disponível, o autor parece ter tido outros objetivos do que aquele de explicitar a vinculação entre as competências organizacionais e as competências individuais. O importante é que a sistematização da forma como foi feita mostra claramente que na maioria dos estudos realizados ficou explícito a vinculação entre os dois tipos de competências supracitados.

<b>Existência de vínculo explícito entre Competências Organizacionais e Individuais</b>	<b>Empresa</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
SIM	Mecânica, Metal, Comunicações	Bittencourt (2001)
	Informática	Conde (2001)
	Telecomunicação 1	Luz (2001)
	Telecomunicação 2	Dutra <i>et al</i> (2000)
	Terceiro Setor	Panceri (2001)
	Mineração 3, Siderurgia 3 e Automotivo	Barbosa (2001)
NÃO	Mineração 1, Mineração 2, Mineração 4, Siderurgia 1 e Siderurgia 2	Barbosa (2001)

Tabela 3 – Empresas e Referências Bibliográfica

A segunda pergunta chave: Nos trabalhos realizados, houve claramente definido além das competências das empresas, as suas estratégias? Para responder esta pergunta, optamos pela tipologia de Fleury e Fleury (2000) de três tipos de estratégias. Em dois trabalhos a tipologia é explicitamente citada (Conde, 2001; Luz, 2001) e a identificação das estratégias conforme propõe a tipologia é feita. Nos demais trabalhos a partir de uma leitura atenta, foi possível identificar em alguns casos as estratégias empresariais com muita clareza, como foi o caso do trabalho de Panceri (2001). Entretanto, em alguns trabalhos não fica claramente definida quais são as estratégias da empresa. Percebe-se que quanto maior foi o foco do trabalho nas competências individuais (caso de Dutra *et al*, 2000), menor foi a preocupação em explicitar a estratégia da empresa. Em várias da empresa analisadas (Mecânica, Metal, Mineração 1, Siderurgia 1, Siderurgia 2 e Mineração 4) não foram identificadas nem estratégias empresariais e nem competências organizacionais, isto porque o foco maior das análises feitas nestas empresas foi feito em relação às competências individuais. A Tabela 4 apresenta um resumo dos resultados apurados em algumas empresas.

<b>Empresa</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Competências Organizacionais centrais</b>
Mineração 2	Excelência operacional	Foco em questões ambientais e humanas Foco em necessidades específicas dos clientes
Comunicação	Orientação para serviço	Foco no cliente
Informática	Inovação de produtos (hardware) Orientação para serviços (Software)	Tecnologia de informações Foco no cliente
Telecomunicações 1 (setor privado)	Orientação para serviço	Marketing – Competência Chave Tecnologia em telecomunicações Gestão de pessoas / Análise Estratégica Financeira / Negociações
Telecomunicações 2 (Setor Público)		Tecnologia / Telecomunicações Processos de negócios / Gestão de pessoas
Terceiro Setor	Orientação para serviços	

Tabela 4 –Estratégias e Competências Organizacionais.

A próxima pergunta a ser respondida deu origem aos dados que se encontram na Tabela 5: Quais as competências individuais necessárias das empresas estudadas? A maioria dos estudos se limita a estudar as competências referentes a cargos de chefia (Diretoria e Gerencia). As competências individuais apuradas revelam uma multiplicidade de possíveis competências a partir da visão de diferentes empresas sobre o assunto.

<b>Empresa</b>	<b>Competências Individuais da Diretoria/Gerencia</b>
Metal	Técnicas (domínio de processos, orientação para custos e resultados) Humanas (Liderança, Relacionamento Interpessoal, Abertura a Mudanças) Conceituais (Visão do Negócio, Visão do Futuro, dentre outras).
Siderurgia 1	Iniciativa e Persistência, Liderança de Equipes, Orientação Estratégica Orientação para Satisfação do Cliente, Sensibilidade com as Pessoas Trabalho em Equipe
Mineração 3	Básicas (Orientação Estratégica) Diferenciadoras (desenvolvimento de Pessoas, Diretividade e Influência, Inovação) Estratégias (Flexibilidade Cultural e Cidadania, Foco no Cliente, Busca por resultados)
Siderurgia 3	Funcionais (baseada no cargo/posto de trabalho) Institucionais (por nível) O autor não especifica se é só no nível de diretoria/gerencia ou geral para a empresa
Comunicação	Visão estratégica do negocio, sensibilidade a adaptação a cultura local Perseverança e realização, influencia, integridade, liderança Atuação sinérgica e desenvolvimento de pessoas
Telecomunicação 1	Conhecimento (marketing, planejamento estratégico, financeiro, processos organizacionais e informática) Habilidades (trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, capacidade de negociação e espírito empreendedor) Atitudes (adaptação, julgamento, sensibilidade, flexibilidade, resistência ao estresse)
Terceiro setor	Conhecimento (missão, finalidade e objetivo da instituição, formação técnica adequada, relações humanas). Habilidade (trabalhar em equipe, autonomia, foco em resultados, comprometimento) Atitudes (ética, ousadia, empreendedor, valorização do ser humano, flexibilidade).

*Tabela 5 Competências individuais desejadas no grupo de empresas analisadas*

Uma vez que a ênfase de muito dos trabalhos estudados estava nas competências individuais, uma última questão foi feita: Quais as práticas de gestão de pessoas que estão relacionadas com Competências? Os resultados encontram-se na Tabela 6, onde os espaços em branco não significam que determinada prática de RH não é adotada, mas sim que isto não foi constatado no trabalho analisado. Percebe-se que a maioria das empresas que adotam o modelo de gestão por competências possui algumas práticas de RH relacionadas com competências.

<b>Empresa</b>	<b>Seleção</b>	<b>T&amp;D</b>	<b>Remuneração</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b>
Mecânica	Sim	Sim		Sim
Metal	Sim	Sim	Sim	Sim
Siderurgia 1	Sim	Sim	Sim	Sim
Siderurgia 2			Sim	
Mineração 3		Sim	Sim	Sim
Automotivo		Sim	Sim	Sim
Mineração 4		Sim		Sim
Siderurgia 3	Sim	Sim		Sim
Comunicação	Sim	Sim		Sim
Informática	Sim	Sim	Sim	Sim
Telecomunicações 2	Sim	Sim	Sim	Sim

*Tabela 6 – Utilização de Gestão por Competências em práticas de Gestão de Pessoas*

Finalmente, após a elaboração destas quatro tabelas que sistematizaram os resultados encontrados nos seis trabalhos que foram analisados, as conclusões gerais que se pode extrair

desta sistematização são as seguintes: 1 – Existe uma variedade muito grande de conceitos teóricos disponíveis, sem que haja uma tendência clara para que um destes conceitos se torne mais relevante do que os outros; 2 – Na prática., as empresas estão conscientes da importância do assunto, mas a filosofia e a forma de implantação do tema em cada uma das empresas é específico daquela empresa. Aqui, muito há para se andar no sentido de se clarear um pouco mais uma terminologia comum que possa servir de base para a implantação em pequenas e médias empresas e 3 – o foco maior do estudo de Gestão por Competências está na área de gestão de pessoas e, aparentemente, com pouco ou fraco vínculo com as estratégias da empresa.

E por fim, na opinião deste autor, dois são os passos essenciais que deveriam nortear qualquer estudo (ou implantação) relacionados a este tema. A primeira é que o objetivo central da Gestão por Competências deve ser o de “*agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo*” (Fleury e Fleury, 2000) e 2 – Estudar (ou implantar) Gestão por competências significa relacionar Estratégias, Competências Organizacionais e Competências Individuais de uma empresa, pois elas estão intimamente relacionadas (Ruas, 2003; Dutra, 2002).

### **Referências**

- BARBOSA (2001) – Gestão de Competências em Organizações: Um Mosaico das Experiências em Minas Gerais – ENAMPAD 2001
- BITTENCOURT, C.C. (2001) – Tese de Doutorado: A gestão de Competências Gerenciais: A Contribuição da Aprendizagem Organizacional – Escola de Administração – UFRGS. Porto Alegre
- BOYATZIS, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley&Sons
- CONDE,L.P. (2001) – Tese de Doutorado: Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações – estudo de caso de uma empresa de tecnologia de informação. FEA-USP. São Paulo
- DURAND, T., (1998) - *Forms of incompetence*. In: *Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management.
- DUTRA, J. (2002) – Gestão de Pessoas com base em Competências In DUTRA, J. (organizador) *Gestão por Competência*. Editora Gente. São Paulo
- DUTRA, J. *et al* (2000) – Gestão de Pessoas por Competências: O caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*. V.4,1, p161-176
- FLEURY, A., FLEURY, M.T (2000) - *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Atlas. São Paulo.
- HAMEL,G., PRAHALAD, C.K. (1990) *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, Boston, v.68, n.3, p.79-91, May/June 1990.
- HAMEL,G., PRAHALAD, C.K ; (1995) *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Editora Campus. Rio de Janeiro.
- LE BOTERF, G.; (2003), *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artemed Editora. Porto Alegre.
- LUZ, T.R. (2001) – Tese de Doutorado: TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença. FCE-UFMG. Belo Horizonte
- McCLELLAND,D.C. (1973). *Testing for competence rather than for “intelligence”*. *American Psychologist*, January. 1-14.
- PANCERI, R. (2001) – Tese de Doutorado: Terceiro Setor: A identificação das Competências Essenciais dos Gestores de uma Organização sem Fins Lucrativos. DEP- UFSC. Florianópolis.
- RUAS, R. (2003) – Gestão por Competências: Uma Contribuição a Perspectiva Estratégica de Pessoas. ENAMPAD 2003. Foz de Iguaçu.
- SPENCER, L.M.Jr .,& SPENCER,S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley.
- ZARIFIAN, P. (2003) *O Modelo da Competência – Trajetória, História, Desafios atuais e Propostas*. SENAC Editora. São Paulo
- ZARIFIAN, P (2001). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. Editora Atlas. São Paulo.