

GESTION PAR COMPÉTENCE : UNE CONTRIBUTION À LA PERSPECTIVE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

*RUAS ROBERTO**

Résumé. Ce travail a le but de caractériser et d'analyser les conditions par lesquelles la notion de compétence est aperçue et appropriée dans les stratégies et pratiques de gestion à 11 entreprises localisées dans la région sud du Brésil, selon la perception de leurs gestionnaires. Dans ce sens il a été conçu autour de quelques questions: a) comment est-ce qu'on comprend la « notion de compétence » parmi les entreprises de la recherche ?; b) Est-ce qu'il y a quelque rapport entre les directives stratégiques des entreprises et la notion de compétence ? ; c) Comment est-ce qu'on peut caractériser le rôle joué par la « notion de compétence » dans les pratiques de RH ? Les résultats obtenus montrent que l'employé de la notion de compétence est trop hétérogène parmi les entreprises recherchés ; que la notion de compétence y apparaît surtout comme une référence conceptuelle et très peut sous la forme de pratiques et procédures; que la perspective stratégique de la notion de compétence est très rarement employée d'une manière formelle.

* Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul
Escola de Administração/Programa de Pós Graduação em Administração
Rua Faria Santos, 589/601 – 90.670-150 P.Alegre (RS) – Brasil
fone: (51) 3321.2898
e-mail: rluas@ea.ufrgs.br

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA CONTRIBUIÇÃO À PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE PESSOAS

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* (Prahalad e 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, longe de constituir uma referência homogênea, o debate acerca da noção de competências e de seu emprego em empresas brasileiras aparece com mais sombras que luzes.

Primeiro, porque se a perspectiva mais estratégica da noção de competência tem origem numa construção mais recente (*core competence* Prahalad e Hamel, *op.cit.*, ou a corrente *Resource Based View, in Barney, 2001*), o mesmo não ocorre com sua dimensão individual cuja construção é mais antiga e heterogênea. Não há dúvida que sua origem se confunde com uma noção que lhe é relativamente associada – a de *qualificação*, a qual também foi alvo de um extenso debate especialmente entre os anos 60 e 80 (Palloix, 1977; Braverman, 1977; Kern e Schumann, 1984; Kelly e Wood, 1984; Freyssenet, 1977). Entretanto, esse debate precedente é contextualizado num ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical. Já nos anos 90, quando da intensificação da Reestruturação Produtiva, a emergência do conceito de competência é resultado de um outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades e, por fim, de crise nas associações sindicais. Esse breve retrospecto é para que se possa entender que o debate acerca da noção de competência não é recente e que ele apropria outras construções anteriores, como essa da qualificação, e perpassa por outros conceitos diversos como atribuições, performance, desempenho, responsabilidades, o que contribui para aumentar a heterogeneidade no emprego do conceito.

Por isso mesmo, 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 tratadas no decorrer deste trabalho.

II. – 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 e 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, e Hamel (1990 e 1995), Mintzberg (2000), Barney (1991), Fleury e Fleury, (2000), Goddard (1997); Stalk *et alii* (2000); Javidan (1998); King, Fowler e 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, duas delas atuando também no mercado internacional, estão assim distribuídas, segundo o segmento da economia na qual atuam :

Quadro 1

SETORES DAS EMPRESAS CONSTANTES DOS TRABALHOS EMPÍRICOS DE DISSERTAÇÕES E TESES TRATANDO, DIRETA OU INDIRETAMENTE, DO TEMA COMPETÊNCIA

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
Total de Empresas	11	

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 freqüentes? 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.

Quadro 2

ENTREVISTAS REALIZADAS COM EXECUTIVOS ATUANDO EM EMPRESAS QUE ADOTAM
A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

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

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.

III. – A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA – QUESTÕES DE REFERÊNCIA :

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, escrivantina) etc. b) que a mobilização da capacidade, e portanto o exercício da competência, vai estar sujeita às 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,*
- *inalidade: 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).

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.

IV. – 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 instâncias 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 F^o. (1999).

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).

V. – A DIMENSÃO ESTRATÉGICA E 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 indivi-

dual de competência, a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *Core Competence* (Prahalad e Hamel, 1990) e representa uma espécie de contraponto às idéias que sustentam o planejamento estratégico com base no “posicionamento no ambiente”. Grosso modo, Prahalad e 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.

Também faz parte das suas características principais o pressuposto 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 todos os espaços da empresa, essa apropriação ocorre 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 clássico desse processo é o apresentado em Prahalad & Hamel (1995), no qual é destacada a **core competence – capacidade de conceber e produzir produtos miniturizados** – competência desenvolvida pela Sony a qual teria aportado uma diferenciação substancial frente a seus concorrentes do segmento eletrônico. Com certeza, as capacidades relacionadas a essa competência estão muito mais próximas 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 em seu desenvolvimento através da análise de investimentos, de riscos e de viabilidade do empreendimento. Exemplo semelhante é o do papel da área de RH neste processo. 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.

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 por um tempo maior. (Prahalad e Hamel, 1995)

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 da competição, isto é, a competição que ocorre num estágio anterior à produção e oferta de bens e serviços 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 no âmbito da 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 e Hamel (*op. cit.* e 1995), as coisas não se passam da maneira como os textos destes autores propõem. De fato, nossas observações empíricas vem confirmar que a validação das Core Competence é um processo bastante problemático já que não se conseguiu **em nenhum caso validar o terceiro critério**, especialmente quando a referência foi o mercado internacional. Considere-se ainda que as empresas examinadas são todas de grande porte, algumas delas com forte presença no mercado nacional e alguma presença no mercado internacional. Apesar disso, seguindo os critérios de Prahalad e Hamel (*op. cit.*) não apresentam nenhuma CC.

Exemplos bastante representativo de competências organizacionais levantados entre as empresas da pesquisa pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 3

EXEMPLOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS LEVANTADOS

Tipo de Empresa – Brasil	Exemplos de competências organizacionais levantadas na pesquisa
<i>Financeira</i> (Banco de varejo)	Garantir atendimento massivo e rápido aos clientes;
	Orientar investimentos sob forma de consultoria ao cliente
	Desenvolver e fortalecer a marca
<i>Petroquímica</i>	Garantir a estabilidade e segurança da planta
	Controle e domínio tecnológico nos processos principais a fim de garantir uma performance superior (custo, tempo, qualidade)
<i>Empresa do ramo Alimentício</i>	Operar logística de forma a obter o menor custo, o melhor atendimento e a maior flexibilidade
	Oferecer relacionamento e valor agregado aos clientes (orientar-se para serviços)
<i>Operadora de telefonia móvel</i>	Garantir a cobertura do sinal da empresa em todas as regiões;
	Otimizar segmentação de produtos e serviços
<i>Empresa de Comunicações</i>	Construir malha de relacionamento e de negócios na comunidade regional;
	Atualizar e inovar em tecnologia de mídia

A análise do desdobramento dessas competências organizacionais face às condições de competição em cada um dos mercados das empresas pesquisadas revelou, pelo menos até o momento, a inexistência de competências do tipo CC. Por exemplo, se tomarmos a empresa financeira – que é na verdade um grande banco de varejo, observamos que ela garante **o atendimento massivo e rápido através de uma rede de atendimento de grande cobertura e capilaridade**, sustentada por um atendimento eletrônico confiável e ágil. Entretanto, embora a construção dessa competência tenha aportado a essa empresa uma vantagem diferencial no mercado financeiro não se trata de uma vantagem excepcional, segundo os gestores da própria empresa. Da mesma forma para o exame de competências organizacionais levantadas entre outras empresas da pesquisa – **a malha de relacionamento e de negócios na comunidade regional** para a empresa de comunicação, assim como a segmentação de produtos e serviços para a operadora de telefonia móvel, embora competências importantes para sua sobrevivência e diferenciação não aportam a excepcionalidade das CC.

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 e Hamel.¹ E muito provavelmente, resultados semelhantes seriam observados para os casos de muitas empresas atuando nos mercados norte-americano e europeu.

Por outro lado, observamos também que a ausência de CCs nos moldes da configuração de Prahalad & Hamel dentre as empresas da pesquisa não implica que essas últimas não apresentem competências do tipo organizacional. Mesmo não dispondo das capacidades excepcionais do modelo CC, essas empresas 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.

Pois bem, 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 tipos de competência organizacional, segundo seus níveis de competitividade:

– as competências que viabilizam a 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 ou básicas para a sobrevivência da empresa num certo mercado denominamos **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 níveis de consistência das competências organizacionais pode tomar uma forma mais abrangente, incorporando competências em diferentes condições de competitividade. Por exemplo, para o caso do ambiente de empresas atuando na região sul do Brasil, observamos que a noção de competência organizacional, em termos de sua contribuição para a competitividade das empresas, pode apresentar os três níveis do diagrama abaixo, no qual o nível Competências Organizacionais Essenciais, seguido a abordagem de Prahalad e Hamel, aparece como uma instância modelar ou “o ponto aonde se deseja chegar”.

Diagrama 2

CLASSIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM DIFERENTES NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE, A PARTIR DOS RESULTADOS EMPÍRICOS OBSERVADOS EM EMPRESAS DA REGIÃO SUL- BRASIL

(Elaborado pelo autor)

A aplicação da classificação acima em algumas das competências organizacionais levantadas em nossa pesquisa revela as alternativas abaixo. As definições que se seguem são sustentadas pela opinião dos entrevistados, especialmente no que concerne o papel diferenciador ou qualificador das competências.

Quadro 4

APROPRIAÇÃO DOS NÍVEIS DE CLASSIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
PARA AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS LEVANTADAS NA PESQUISA,
SEGUNDO OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS

Empresa	Exemplo de Competência identificado na pesquisa	Classificação da Competência
Financeira	Capacidade de mobilizar seus funcionários para que orientem suas ações e decisões para as estratégias da empresa;	Básica
	Garantir atendimento massivo aos clientes em rede altamente capilarizada, ágil e segura;	Seletiva (Diferencial)
	Orientar investimentos de porte médio/pequeno sob forma de consultoria ao cliente	Seletiva (Diferencial)
Petroquímica	Garantir a estabilidade e segurança da planta	Básica
	Manejo da tecnologia nos processos principais a fim de garantir uma performance superior	Seletiva (Diferencial)
Indústria Alimentícia	Operar logística de forma a obter o menor custo, o melhor atendimento e a maior flexibilidade	Básica
	Relacionamento com clientes (orientar-se para serviços)	Seletiva (Diferencial)

Nossas observações 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 seletiva pode vir a perder essa condição e tornar-se básica 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.

VI. – A DIMENSÃO 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 e 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, como por exemplo: 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.

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 e Hamel, 1995)

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

Quadro 5

RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E ORGANIZACIONAIS - FONTE: ELABORADO PELO AUTOR EMPREGANDO REFERÊNCIAS DE HITT, M ET ALLII (2002); PRAHALAD, CK E HAMEL, G (2000); STALK JR., G ET ALLII (2000)

Empresa	Função	Competência funcional tornada organizacional
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

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.

Observações Empíricas sobre as Competências Funcionais

Embora possa constituir o núcleo principal da formação de competências coletivas e organizacionais (Quadro 3) não constatamos, dentre as empresas pesquisadas, nenhuma iniciativa referente as competências funcionais. Muito provavelmente se deve essa carência a falta de definições mais claras acerca de seu significado, assim como às dificuldades para identificar e caracterizar os recursos que compõem esse tipo de competências coletivas.

Por outro lado, mesmo que não possa ser considerado como associado à abordagem Gestão por Competências, foi possível perceber dentre os gestores ainda numa dimensão quase estritamente individual, a idéia de que algumas competências funcionais constituem “suportes” fundamentais para o desenvolvimento das competências organizacionais. Dentre os exemplos mais claros desse papel “suporte” é o que se refere a empresa financeira pesquisada, conforme quadro abaixo.

Quadro 6

EXEMPLO DE RELAÇÃO-SUPORTE DAS COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS (ÁREAS DA EMPRESA)
RELATIVAMENTE ÀS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Tipo de Empresa	Exemplo de Competência identificado na pesquisa	Origem da Competência Funcional Suporte
Financeira	Capacidade de mobilizar seus funcionários para orientarem suas decisões e ações para os resultados e estratégias buscadas;	Gestão de pessoas – formação de lideranças
	Garantir atendimento massivo aos clientes em rede altamente capilarizada, ágil e segura;	Logística interna (base informatizada)
	Orientar investimentos de porte médio/pequeno sob forma de consultoria ao cliente	Relacionamento clientes Informação e Comunicação Interna acerca das oportunidades de investimentos

VII. – A DIMENSÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS INCLUÍDAS 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”. Como já observamos na introdução deste trabalho, enquanto as dimensões da noção de competência desenvolvidas anteriormente (organizacional e funcional) constituem construções relativamente recentes, o mesmo não ocorre com a noção de competência individual. É sem dúvida a dimensão mais conhecida e difundida de competência, já que se confunde com noções anteriores (como a de qualificação, atribuições, responsabilidade, p. ex) que pretendem contextualizar e caracterizar o trabalho. Por isso mesmo, observações empíricas têm mostrado que a noção de competência na sua dimensão individual vai carregar consigo uma grande heterogeneidade de percepções e conceitos, especialmente no ambiente das empresas.

O que se pode distinguir de sintético em termos do debate específico acerca da noção de competências individuais é, de um lado, uma corrente de especialistas anglo-saxões adotando uma abordagem mais pragmática, especialmente em suas formas de classificação e partindo de uma influência mais visível do conceito de qualificação. 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 é justamente da “escola francesa” que, em nosso entender, são desenvolvidas 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.*)

É com base na “escola francesa” que organizamos nossas principais referências teóricas acerca do uso da noção de competências em ambientes organizacionais. Nessa lógica, optamos por caracterizar como referência genérica dos recursos de competência seus três eixos principais: conhecimentos, habilidades e atitudes. Entretanto, como se observará mais adiante, são muitas as concepções empregadas pelas empresas, dependendo das condições e objetivos a partir dos quais adotam a noção de competências.

Observações empíricas acerca das competências individuais/gerenciais

Em primeiro lugar, a pesquisa empírica confirma a grande disseminação da noção de competência, especialmente no que se refere à dimensão individual. Em praticamente todas as empresas investigadas constatou-se o uso dessa noção (de maneira formal ou informal), especialmente no contexto da gestão de pessoas e para as práticas de seleção de pessoas –especialmente gestores – e de desenvolvimento e capacitação. Já no que concerne a avaliação de desempenho e reconhecimento, o uso da noção de competência era empregada em cerca de 40% das empresas. Por fim, não verificamos nenhum caso de adoção de práticas de remuneração estritamente associadas à noção de competências. Essas constatações revelam a dificuldade de lidar com a noção de competência em práticas que requerem mais objetividade por estarem mais associadas a definição de salários e de promoção interna das pessoas. De fato, se é possível lidar com alguma subjetividade nas práticas de seleção e desenvolvimento, quando se trata de avaliação de desempenho essa subjetividade eleva o risco de enganos e portanto de descontentamentos. Essa questão é obviamente ainda mais aguda quando se trata de aplicar a noção de competência à práticas de remuneração.

De qualquer maneira, constatou-se que o uso da noção de competência apresenta formas muito heterogêneas até mesmo no âmbito da gestão de pessoas, o que não é surpreendente dado que no ambiente empresarial se acentuam as dificuldades conceituais observadas no ambiente acadêmico. Um exemplo dessas dificuldades aparece na definição de competências requeridas: colocadas no mesmo nível aparecem *competências efetivas* “Capacidade de inovar e criar” ou “Capacidade de lidar com situações complexas”, juntamente com *recursos de conhecimento* “Conhecimento do Mercado” e

“Conhecer a política da organização” e *atributos* como “Saber ouvir” ou “Comprometido”. Como se observa, essa confusão envolvendo diferentes instâncias vai prejudicar a objetividade no uso da noção de competências nas práticas de gestão de pessoas.

Uma outra situação observada é a dificuldade para caracterizar adequadamente o que é na prática *competência*, resultando daí uma certa confusão entre essa noção e os conceitos de desempenho, resultados, atribuições, responsabilidade, etc. Ainda dentre as dificuldades de aplicação da noção, observamos que grande parte das atribuições de competências são apresentadas numa perspectiva ideal, excessivamente abrangente e praticamente inatingível por um indivíduo.

Por fim, é importante ressaltar ainda que fora da área de gestão de pessoas, a noção de competências apresenta uma baixa difusão.

VIII. – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Acerca do emprego em âmbito estratégico da noção de competência

Os resultados das observações empíricas mostram que, na grande parte das empresas pesquisadas, a abordagem “competência organizacional” não é apropriada sob a forma de práticas e procedimentos formais. Embora a necessidade de construir uma estratégia para as “capacidades” exigidas para sustentar os posicionamentos competitivos, a quase totalidade das empresas observadas não empregam formalmente a noção de competência organizacional. Uma das poucas que adota essa noção de uma forma mais institucional emprega na verdade uma base conceitual mais próxima 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 que se observa é a dificuldade das empresas para conceber, construir e atuar a partir de uma base conceitual fundamentada em competências coletivas.

Por outro lado, apesar da quase inexistência de empresas adotando a noção de “competência coletiva”, é possível perceber em quase todas elas a presença de 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 pesquisadas.

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, é visível a influência

dessa noção sobre a gestão de RH: na avaliação de desempenho – como forma de reduzir gap entre competências desejadas e reais; no planejamento e gestão do desenvolvimento – apontando mais claramente o que deve ser desenvolvido em cada caso; na seleção de pessoas, visando ser mais abrangente nesse processo, especialmente com a valorização de aspectos atitudinais; no desenvolvimento de lideranças, etc. Entretanto, segundo o que se observou na pesquisa empírica, o emprego da noção de competência é mais difundido em práticas nas quais condições subjetivas podem ser mais toleradas. Por isso essa noção fica mais restrita à práticas de seleção e desenvolvimento do que de avaliação e remuneração. Assim, se pode concluir que a noção de competência contribui mais como concepção do que como referência prática.

3. Acerca das formas de emprego da noção de competências

Uma dificuldade comum às organizações que buscam empregar a noção de competência é que na sua maioria continua a predominar nestas empresas a perspectiva das competências individuais (centralização em atributos de competência desenvolvidos a partir da pessoa). Neste caso cabe a afirmação de um dos gestores entrevistados, para o qual, na sua empresa “a noção de competência ainda continua uma linguagem de RH”.

Chama ainda a atenção dentre as empresas observadas, que mesmo focado basicamente nas competências individuais, o 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 neste trabalho, no que se refere a 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 relativiza essas constatações é que dada a importância da dimensão contexto/situação própria à noção de competência, dificilmente se pode afirmar *que uma é mais correta do que as outras*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anabuki, M. (2002), o Projeto Didático, SP, Escola Carlitos, Mimeo, 38 p.
- Barney, J. (2001), resource Based Theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource based view, *Journal of Management*, (27) 2001, pp. 643-650.
- 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, Paris.

- Boterf, G. (1999), *Compétence et Navigation Professionnelle*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- Bouteiller, D. (1997), «Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu», in *Gestion*. HEC-Montreal. V. 22, N°. 3.
- Braverman, H. (1977), *Trabalho e Capital Monopolista*, RJ, Zahar.
- Dutra, J. (2001), "Gestão de Pessoas com Base em Competencial", in Dutra, J.(Organizador) *Gestão por Competências*, SP, Ed. Gente.
- Fleury, Afonso Carlos Corrêa e Fleury, M^a Tereza (2000), *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*, Atlas, SP.
- Freyssenet, m (1977), *La Division Capitaliste du Travail*, Paris, Savelli.
- Goddard, J. (1997). "The architecture of core competence", *Business Strategy Review*, Spring, Vol. 8, Iss. 1; p. 43, 10 p.
- Hamel, G. e Prahalad, C.K. (1995), "Competindo pelo Futuro", RJ, Campus.
- Hitt, M., Ireland, R.D e Hoskisson, R.E. (2002), *Administração Estratégica*, SP, Pioneira.
- Javidan, M. (1998), "Core Competence: What does it mean in Praticce?" *Long Range Planning*. Vol. 31, N°. 1, 1998.
- Kelly, j.e., Wood s. (1984), «Le Taylorisme en Grand-Bretagne», in Montmollin, M. e PastrÉ, O. *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte.
- Kern, H e Schumann, M. (1984), «Vers une déprofessionnalisation du travail industriel», *Sociologie du Travail*, 4/84. Montrouge, Dunod, pp. 398-406.
- King, A.W. Fowler, S.W. e Zethaml, C. (2002.), "Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária", *RAE*, Vol.42, N°. 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.
- Palloix, C. (1977), *Procès de Production et crise du capitalisme*, Paris, Maspero.
- Parry, S., "Just what is Competency?", *Training*, Jun/1988, pp. 59-64.
- Prahalad, C.K. e 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. e Oliveira Jr. M. (Organiz) *Gestão Estratégica do Conhecimento*, ed. Atlas.

- Ruas, R. - 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.
- Stalk Jr, G., Evans, P., Shulman, L. "Competição Baseada em Capacidade: As novas regras da Estratégia Empresarial" in Ulrich, D.(Org.) Recursos Humanos Estratégicos, SP, Futura.
- 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.