



LIMITES E POSSIBILIDADES TEÓRICAS DA ARTICULAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS: EM DIREÇÃO A UM NOVO CONSTRUCTO?

Marcelo Alvim Scianni*
Allan Claudius Queiroz Barbosa**

Resumo

A gestão de competências, considerada como um dos temas atuais que mais promove o “trânsito” entre o ambiente acadêmico e o empresarial, preconiza a necessidade da vinculação das competências coletivas (organizacionais e/ou funcionais) às competências individuais. Este artigo procura “dialogar” entre ambas, considerando um quadro teórico onde é visível a preocupação por modelos e sistemas de gestão que garantam o alcance de vantagem competitiva via desenvolvimento dessas competências e a compreensão da lógica das competências no interior das organizações.

Palavras-chave: Competência Organizacional; Competência Individual; Gestão de Competências.

SITUANDO O DEBATE SOBRE COMPETÊNCIAS

O ambiente contemporâneo, que vem sistematicamente sofrendo alterações em sua configuração, causa profundos impactos no *modus operandi* da sociedade e nas organizações que a compõem. Neste componente, a lógica da racionalidade tem exigências e um discurso consistente e uma prática que atingiram alto grau, materializando-se no que é esperado em termos de resultados e *performance*.

Consequentemente, a ideia de uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas em um patamar diferenciado de vantagem competitiva acabou encontrando aderência ao contexto, marcadamente complexo e de permanentes transformações sociais e produtivas, no qual a criação de valor pressupõe, naturalmente, alto desempenho.

* *Doutor em Administração (2008, UFMG), Mestre em Engenharia de Produção (2002, UFMG) e Graduado em Engenharia Mecânica (1999, UFMG). Pesquisador Associado do Núcleo interdisciplinar sobre gestão em organizações (não) empresariais (Nig.one) da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da UFMG e professor convidado dos cursos de especialização (lato sensu) em gestão estratégica da FACE/UFMG. Sócio-diretor da DME&P Tecnologias Gerenciais em Desenvolvimento de Produtos e Mercados de Belo Horizonte, Minas Gerais. E-mail: marcelo@dmeop.com.br*

** *Pós-Doutor (2005/2006, ISEG/UTL), Doutor (1995, USP) e Mestre (1989, UFMG) em Administração, Graduado em Economia (1985, PUC Minas). Coordenador do Núcleo interdisciplinar sobre gestão em organizações (não) empresariais (Nig.one) e do Observatório de Recursos Humanos em Saúde, ambos da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da UFMG. É Professor Associado II da FACE/UFMG, lecionando na graduação, especialização, mestrado e doutorado em Administração. Pesquisador do CNPq. E-mail: allan@ufmg.br*

Recebido para publicação em: 15/06/09.

Isso necessariamente joga luz sobre os indivíduos e seu papel. Em qualquer organização ganhou dimensões e uma retórica que associam a necessidade de altos padrões de desempenho a níveis de capacitação compatíveis a este novo desenho. De um lado, a busca por perfis altamente qualificados e capazes de transformação, com diferentes estratégias compensatórias. De outro, indivíduos que tentam uma diferenciação em um quadro de alta competitividade. Isso leva à externalização da individualização.¹

Apesar da difusão do tema gestão de competências, há uma grande heterogeneidade nas definições e classificações quando essa noção é aplicada nas organizações. A noção de competência pode ser analisada por duas dimensões, coletiva e individual. A dimensão coletiva de análise considera tanto as competências do negócio (organizacionais) quanto as competências grupais ou funcionais. Já a dimensão individual considera as competências relativas ao indivíduo na organização. O estudo de competências na dimensão coletiva é bem menos conhecido e difundido que a dimensão individual, que já apresenta maior consolidação e difusão em função de sua similaridade com as noções de qualificação, atribuições e responsabilidades, por exemplo.

Considerando a dimensão coletiva, inúmeros trabalhos² evidenciam a importância de se estudar a noção de competências no nível organizacional e funcional, discutindo a gestão por competências como uma forma de contribuição à estratégia das organizações e não meramente um “assunto de RH”³, sendo reconhecida a importância do alinhamento das competências individuais às competências funcionais e organizacionais para o alcance de objetivos estratégicos.



Outros autores⁴ estabelecem uma relação íntima entre a noção de competências e a estratégia competitiva das empresas a partir de um círculo virtuoso. Ou seja, em função de uma orientação estratégica (excelência operacional, inovação em produto ou orientação para serviços) são definidas as competências essenciais à competitividade das organizações e vice-versa: a partir de competências desenvolvidas e já existentes, as organizações (re)definem sua estratégia de negócio. Apesar de enfatizar os aspectos coletivos (organizacio-

nais e funcionais) da noção de competência, os autores apontam para a importância do alinhamento das competências individuais às competências essenciais das áreas e da organização como um todo.

Esta noção de *competências essenciais* tem suas raízes nos estudos sobre a obtenção da vantagem competitiva com o uso de recursos internos⁵, onde foi desenvolvido o conceito de competência-chave a partir da lógica da visão baseada em recursos e das capacidades dinâmicas. Segundo esta lógica, para que um recurso (intangível como as capacidades organizacionais) garanta a vantagem competitiva, três condições devem ser satisfeitas. A primeira é a *heterogeneidade* – que se alcança com base no valor que o mercado dá àquele recurso (ou competência) e na escassez do recurso. A segunda condição é a *sustentabilidade* do recurso, diretamente relacionada à capacidade de imitação e de substituição do recurso no mercado. E por fim, a *apropriação* do recurso, ou a capacidade de a empresa obter as vantagens geradas pelos recursos desenvolvidos, como o acesso a diferentes mercados, negócios e produtos⁶.

Ainda na dimensão coletiva, devem ser considerados os estudos sobre a relação entre as competências organizacionais e as competências funcionais, que contribui para esta análise ao estabelecer claramente a distinção entre recursos, capacidades, competências e competências-chave. Nesta perspectiva, os recursos são mobilizados por indivíduos de forma isolada ou em grupo. As capacidades e as competências (ou a mobilização dos recursos) se localizam internamente às áreas funcionais (como a capacidade de se realizar uma pesquisa de mercado – no departamento de marketing) ou entre duas ou mais áreas diretamente ligadas a um processo (como a competência em desenvolver produtos – nos departamentos de marketing e engenharia, por exemplo). Essas “capacidades” e “competências” geralmente

se restringem a estas áreas ou processos, mas quando elas se estendem a toda a organização se tornam efetivamente uma competência organizacional ou competência-chave⁷.

A importância da correlação entre as competências coletivas e individuais pode ser verificada em diferentes trabalhos.⁸ A complexidade existente no meio excede as competências de um só indivíduo, exigindo a construção de redes coletivas de competência para o alcance de um objetivo, sendo esta afirmativa corroborada com a afirmação ao apontar a necessidade da correlação de diferentes competências frente à crescente complexidade dos problemas a serem tratados.⁹

Sobre a dimensão individual da noção de competência, é possível identificar duas abordagens teóricas centrais, uma com origem nos estudos desenvolvidos por especialistas de origem anglo-saxônica e outra por especialistas franceses. A primeira adota um conceito mais pragmático, vinculado à noção de qualificação, enquanto a segunda amplia o escopo de análise inserindo elementos da sociologia e economia do trabalho.

A diferença entre elas é outra fonte de heterogeneidade, que reforça a noção de competência enquanto concepção e menos enquanto prática. Isso porque ao implantar um sistema de gestão por competências em uma organização, corre-se o risco de dar maior ênfase ao conceito e à metodologia utilizada que propriamente ao resultado estratégico a ser obtido com este sistema. Nesse ponto, entende-se que dois dos resultados a serem obtidos seriam a homogeneização de competências organizacionais e o desenvolvimento das pessoas.

Apesar das diferenças apresentadas, ambas as abordagens consideram a passagem da competência individual à coletiva. No entanto, a abordagem anglo-saxônica aborda a competência organizacional mais como um resultado ou desempenho a ser alcançado em função de um conjunto de comportamentos individuais previamente estabelecidos. Ou seja, o resultado ou a competência final da organização é alcançada em função de comportamentos isolados dos indivíduos (principalmente os gerentes). Já a corrente francesa dá um peso significativo aos processos de interação, comunicação, troca de significados e aprendizado coletivo na ação¹⁰.

Em que pese à diferenciação, é possível observar limitações em ambas. Na abordagem anglo-saxônica a simplificação exagerada da realidade (fragmentação do trabalho e estabelecimento prévio de comportamentos desejados) não permite a identificação e a sistematização de todos os elementos envolvidos na transferência das competências. Na abordagem francesa, o problema é o inverso. O grau de sofisticação e complexidade dos esquemas teóricos utilizados para darem conta da realidade inviabiliza uma consideração mais pragmática do problema da transferência de competências.

Considerando a dimensão individual, ainda há também uma heterogeneidade muito grande de conceitos. Apesar da importância e do tempo em que o tema vem sendo pesquisado, observa-se que ainda não existe um conceito estabelecido do que é competência. Vários autores¹¹ identificam esta heterogeneidade conceitual muito alta no que diz respeito ao termo competências, que não é plenamente claro e inequívoco, dependente do

contexto em que é utilizado e com variadas ênfases em seus componentes essenciais.

É dentro desta perspectiva que foi possível estruturar um quadro conceitual que auxiliou na compreensão do vínculo entre competências, gestão estratégica e competitividade visando observar a articulação das competências coletivas e individuais.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS – UM PANORAMA CONCEITUAL

O estudo sobre competências organizacionais tem sua origem no desenvolvimento teórico do tema vantagem competitiva. A partir do surgimento de correntes teóricas, como a Visão baseada em Recursos (VBR) e de sua evolução para a Teoria das Capacidades Dinâmicas, o conceito de competências estratégicas ou competências-chave passa a ter relevância no ambiente acadêmico e empresarial.¹²

É possível identificar quatro teorias da estratégia empresarial que explicam de forma diferenciada a dinâmica da competitividade entre as organizações: (1) o modelo da nova organização industrial; (2) a teoria dos recursos (VBR); (3) a teoria dos processos de mercado; e (4) a teoria das capacidades dinâmicas.¹³ De acordo com a visão adotada, serão diferentes as formas de planejar e implantar o pensamento estratégico. Argumenta-se aqui que as teorias da VBR e das Capacidades Dinâmicas são as precursoras para o desenvolvimento do tema Competências Organizacionais.

A “nova” organização industrial se baseia no modelo Estrutura – Comportamento – *Performance*, e tem como pressuposto que o desempenho das firmas é resultado direto do comportamento adotado por elas em relação aos preços e custos praticados, comportamento este que depende da estrutura da indústria na qual a organização se insere.

Neste modelo, a lógica de causalidade é muito clara, sendo que a estrutura da indústria determina o comportamento de agentes econômicos, o que, por sua vez, determina o desempenho das organizações. Assim, o fator determinante para a obtenção da vantagem competitiva é o posicionamento da empresa frente à estrutura de sua indústria. A estratégia consiste então em definir um conjunto de ações que melhor protegerão a empresa das influências do mercado no qual ela está inserida. Ou seja, a vantagem competitiva é explicada por fatores externos à organização, e o raciocínio estratégico se concentra na noção de adequação e adaptação da organização ao ambiente em que a mesma se encontra.

Como contraponto a esta visão, surgiu a Visão Baseada em Recursos (VBR). Segundo esta corrente teórica, o principal desafio dos gestores é identificar, desenvolver, proteger e difundir recursos e capacidades de forma a gerar lucratividade superior e vantagem competitiva sustentável.¹⁴ Ou seja, deve-se dedicar uma atenção especial aos recursos internos da firma, sendo eles os responsáveis pela obtenção de lucratividade e vantagem competitiva sustentável.

Os recursos influenciam as decisões estratégicas em dois níveis: (1) no nível de estratégia corporativa, os recursos determi-

narão os limites geográficos e de posicionamento industrial das firmas; (2) no nível de estratégia de negócio, os recursos serão determinantes para a competição e o lucro na medida em que forem analisados dois aspectos determinantes: (a) sustentabilidade da vantagem competitiva conferida pelos recursos e capacidades; e (b) habilidade da firma em se apropriar dos ganhos conferidos pelos recursos e capacidades.¹⁵

Apesar de a literatura sobre estratégia competitiva tender a enfatizar aspectos de posicionamento estratégico em termos de escolha entre competição por custo ou diferenciação e entre atuação de mercado de forma abrangente ou focada, é fundamental para a realização dessas escolhas o posicionamento dos recursos dessa firma. A estratégia nesta visão deveria ser direcionada não para o aspecto do ganho pelo monopólio (a partir do poder de mercado), e sim para o ganho obtido pelos recursos que garantem vantagem competitiva sustentável.¹⁶

Isso se deve ao fato de que considerando um contexto de competição vigorosa não há possibilidade de se estabelecer uma relação direta entre a lucratividade e a estrutura industrial. Como solução para esta limitação a VBR propõe a análise dos recursos e capacidades da organização. Além da componente industrial, deve ser adicionada a análise dos chamados Ativos Estratégicos da firma. Os Ativos Estratégicos são formados por um conjunto de recursos e capacidades que garantem a vantagem competitiva da firma, e possuem como principais características a dificuldade de movimentar e imitar; a escassez e a especificidade; e a condição de serem apropriáveis.

O valor destes Ativos Estratégicos depende das características apresentadas e varia com as mudanças no conjunto de fatores estratégicos que determinam a estrutura da indústria. Estes fatores são recursos e capacidades sujeitos a imperfeições de mercado que, em determinado período, se tornaram os principais determinantes de ganhos econômicos. O pressuposto da visão baseada em Recursos é de que, mesmo em equilíbrio, as firmas diferem em termo de recursos e capacidades que elas controlam, e que essas firmas coexistirão até que uma mudança na estrutura do mercado ocorra.¹⁷



a vantagem competitiva é explicada por fatores externos à organização, e o raciocínio estratégico se concentra na noção de adequação e adaptação da organização ao ambiente em que a mesma se encontra.

O desafio para os gestores é definir (*a priori*) o conjunto de Ativos Estratégicos que garantirão as bases para uma vantagem competitiva sustentável e geradora de ganhos organizacionais.

Apesar de romper com a noção da competição baseada primordialmente na estrutura da indústria, a teoria dos recursos ainda considera a vantagem competitiva estabelecida em um ambiente de equilíbrio. Ou seja, as empresas são vistas como um conjunto de recursos que são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas e que as diferenças existentes persistem ao longo do tempo. Além disso, as firmas que possuem recursos escassos, não imitáveis, não substituíveis e valiosos podem alcançar a sustentabilidade da vantagem competitiva por meio de estratégias de criação de ativos que não são facilmente duplicados por empresas concorrentes em função também da complementaridade existente no desenvolvimento de diferentes capacidades em uma firma.¹⁸

A abordagem dos processos de mercado critica esta manutenção do equilíbrio proposta na VBR e volta sua atenção ao mercado, de forma a constatar que mudanças, inovação e o surgimento de concorrentes são acontecimentos normais em um modelo que gera e preserva diferenças de desempenho. Para estes estudiosos o mercado é um processo de mudança interativa, gerada pela busca constante de imitação e inovação por parte de diferentes concorrentes, gerando um estado de desequilíbrio permanente.

Neste sentido, o papel do empreendedor de entender as necessidades do mercado e de descobrir novas oportunidades de produção é fundamental. A vantagem competitiva é baseada na história das organizações e em fatores inobserváveis que impedem ou dificultam em muito a imitação por parte de concorrentes. Apesar de ser uma referência importante, a estrutura da indústria é considerada como resultado das diferenças de desempenho entre as organizações, e não como fonte primária de vantagem competitiva.¹⁹

Complementando esta análise, mas mantendo o vínculo entre a vantagem competitiva e os recursos internos da organização, o modelo de capacidades dinâmicas privilegia a dinâmica de processos de acumulação de competências e de configuração

de novas bases de recursos. Processos administrativos de coordenação de recursos, de aprendizagem e de reconfiguração são tidos como essenciais para o estabelecimento da base de vantagem competitiva.²⁰

Este foco na dinâmica de processos de acumulação e configuração parte do pressuposto de que o valor das capacidades dinâmicas para a vantagem competitiva se encontra na configuração dos recursos que elas criam, e não nas próprias capacidades. Assim sendo, as capacidades dinâmicas são necessárias, mas não suficientes para a vantagem competitiva. Além disso, duas lógicas podem estar presentes em função do padrão de dinamismo do mercado: (1) Lógica de alavancagem – capacidades dinâmicas podem ser utilizadas para melhorar configurações de recursos existentes na busca de vantagem competitiva de longo prazo; (2) Lógica de oportunidade – capacidades dinâmicas utilizadas para construir novas configurações de recursos na busca de vantagens temporárias.²¹

As capacidades dinâmicas são observadas nos processos funcionais da organização, e em função disso possuem valor independentemente do desempenho geral da firma. São caracterizadas como processos únicos e *idiossincráticos* que emergem de padrões históricos de firmas específicas. No entanto, apesar de as capacidades serem idiossincráticas em seus detalhes, capacidades dinâmicas específicas também apresentam características comuns que são associadas a processos eficientes entre firmas. Estas similaridades ocorrem porque existem formas mais ou menos efetivas de se mobilizar uma determinada capacidade para lidar com desafios organizacionais, interpessoais e tecnológicos específicos a cada firma.

Com isso, vale ressaltar que o fato de existirem características comuns entre as capacidades dinâmicas implica: (1) equifinalidade – múltiplos caminhos levam a uma mesma capacidade dinâmica; (2) possibilidade de substituição e replicação de rotinas – uma vez que processos como “melhores práticas” são desenvolvidos de forma variada entre as empresas de um mesmo segmento industrial, mas ao mesmo tempo são aplicáveis em sua forma mais genérica para diferentes segmentos industriais; (3) minimização da relevância da imitabilidade e da imobilidade, na medida em que as capacidades não são a fonte de vantagem competitiva e sim a forma como estas são mobilizadas e configuradas.

A estrutura de análise das capacidades dinâmicas altera a visão da vantagem competitiva estabelecida pela VBR também em função da análise da dinâmica dos mercados. Em mercados mais dinâmicos, o processo de elaboração das capacidades dinâmicas envolve a criação de rotinas simples, por processos experimentais e dependentes da geração de novos conhecimentos. Em mercados mais estáveis, as rotinas são mais complexas, criadas a partir de processos analíticos e embasadas em conhecimentos já desenvolvidos na organização.

A análise das diferentes correntes teóricas sobre a vantagem competitiva evidencia como as competências organizacionais podem ser avaliadas na organização e em relação a sua estrutura industrial vigente. Por meio das teorias da VBR e das Capacidades Dinâmicas, observa-se a possibilidade de analisar as competências organizacionais em duas dimensões: uma estratégica

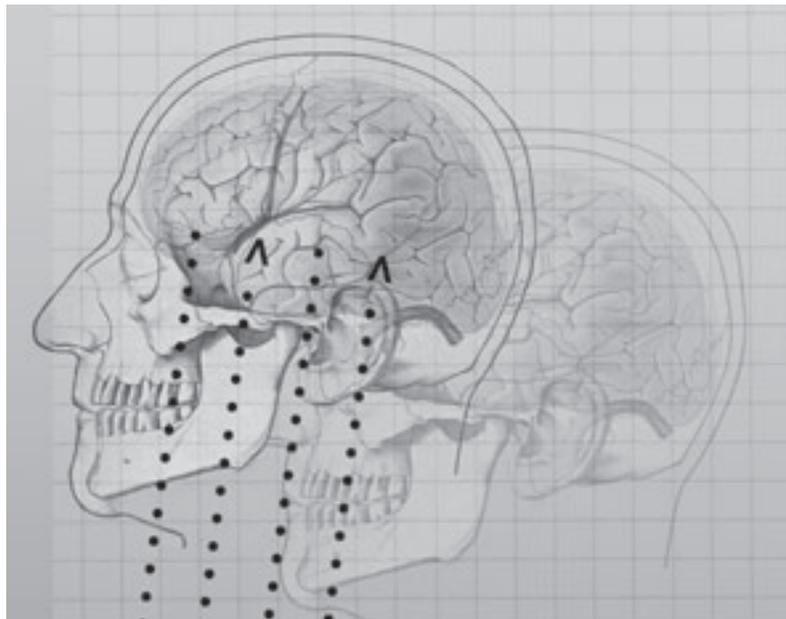
*Processos administrativos de
coordenação de recursos, de
aprendizagem e de reconfiguração
são tidos como essenciais para o
estabelecimento da base de vantagem
competitiva.*

(voltada ao posicionamento da organização na estrutura da indústria); e outra funcional (voltada ao desenvolvimento de capacidades e rotinas organizacionais com foco na obtenção de vantagem competitiva).

Outro aporte ao debate é o estabelecimento da distinção entre recursos, capacidades, competências e competências-chave. Capacidades seriam as habilidades de mobilização de recursos contidas em uma única área ou departamento da organização (por exemplo, a capacidade de elaborar cálculos estruturais para o projeto de uma ponte). Para que esta capacidade se torne uma competência deve haver uma extrapolação no espaço, exigindo assim a coordenação e a integração funcional de capacidades (por exemplo, a competência de desenvolver projetos geométricos de rodovias considerando as áreas específicas de traçado geométrico, drenagem, geotecnia e cálculo estrutural, dentre outras). E, por fim, para que esta competência se torne uma competência-chave (do negócio) toda a organização deve se direcionar segundo a mesma.

A articulação entre as dimensões estratégica e a dimensão funcional pode ser verificada na medida em que o plano de desenvolvimento de Ativos Estratégicos é gerado na Dimensão Estratégica e coordenado e integrado nas diferentes áreas funcionais na Dimensão Funcional.

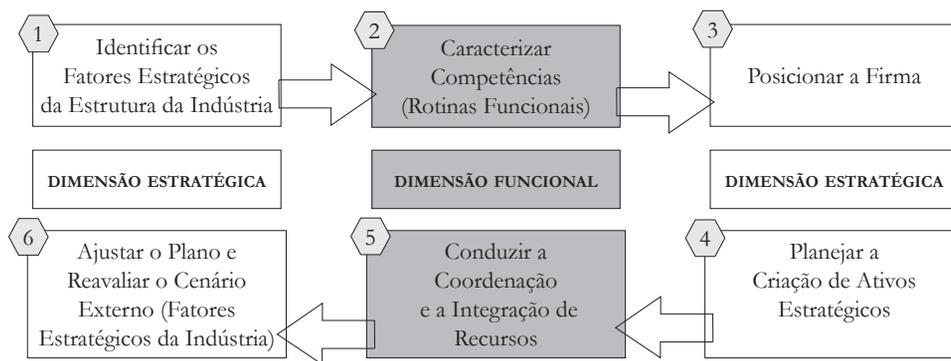
Esta afirmação evidencia um círculo virtuoso de competências. Em função de uma orientação estratégica (classificada em três tipos a partir de seu estudo: excelência operacional,



inovação em produto ou orientação para serviços) são definidas as competências essenciais à competitividade das organizações e vice-versa.

A articulação ocorre, pois, em dois momentos: (1) na caracterização das competências funcionais para a definição do posicionamento da organização; e (2) na coordenação e na integração de ações voltadas para a criação de ativos estratégicos. A Figura 1, a seguir, evidencia os dois momentos da articulação das competências organizacionais nos níveis estratégico e funcional.

Figura 1 – Momentos da Articulação das Competências Organizacionais



Fonte: elaborada pelos autores a partir da literatura.

O processo de articulação de competências organizacionais para a busca da vantagem competitiva passa por seis etapas, caracterizando o chamado *loop* estratégico. As competências funcionais são caracterizadas a partir da análise do cenário externo (Fatores Estratégicos da Estrutura da Indústria), e é gerado um plano de criação de competências a partir do posicionamento definido. A

partir do momento em que as competências são alavancadas ou desenvolvidas pela coordenação e integração de recursos, estas influenciam novamente a análise do cenário externo, uma vez que podem ter afetado a constituição dos fatores estratégicos da indústria ou mesmo a posição relativa da organização no cenário competitivo.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS – OUTRO PANORAMA CONCEITUAL

O estudo das competências individuais é fundamental para a análise da interação operacional entre competências organizacionais, de grupos e de pessoas nas organizações. Apesar de serem conceitos correlatos e de se argumentar que a competência organizacional é o reflexo de competências de seus indivíduos²², existem diferenças fundamentais entre os conceitos de competência individual e organizacional que devem ser ressaltadas. Inicialmente, o foco de análise e a origem do conceito de competências organizacionais é a teoria da vantagem competitiva (VBR e Capacidades Dinâmicas), enquanto os estudos sobre as competências individuais têm sua gênese no conceito de qualificação e no mapeamento de funções. Além disso, o conceito de competência organizacional está focado na dimensão coletiva da competência. Apesar de ser óbvia esta colocação, observa-se na prática uma confusão a respeito da definição de competências organizacionais e individuais nas empresas.

A interação entre as competências individuais e organizacionais se dá no âmbito das áreas ou setores funcionais da organização. Isso porque as competências individuais são as responsáveis por colocar em prática propostas e projetos da organização como um todo (dimensão estratégica) e/ou funcionais (dimensão intermediária).

A dimensão individual da competência é bem mais conhecida e difundida que a dimensão coletiva, em função de sua similaridade com as noções de qualificação, atribuições e responsabilidades. Mas apesar desta maior difusão, a ocorrência de várias abordagens para tratar do tema competência nas organizações indica que ainda não existe um conceito estabelecido sobre o que é competência e, conseqüentemente, sobre a formação e a gestão baseadas em competências.

Pode-se afirmar que existe uma corrente anglo-saxônica, com uma abordagem mais racionalista em relação à corrente francesa. Há uma ênfase no mapeamento e na gestão de recursos ou atributos de competência voltados para o resultado. Esta abordagem concentra sua ênfase nos aspectos de Formação e Resultados.

Uma das definições mais importantes da abordagem anglo-saxônica é a que associou a competência a um conjunto de comportamentos observáveis e que determinam um desempenho da organização. A competência poderia, assim, ser medida e desenvolvida em função de

seis grandes grupos de competências distribuídas em 21 atributos, de forma a construir o perfil ideal de gestor. Os grupos de competência envolvem: (1) Metas e gestão pela ação; (2) Liderança; (3) Recursos Humanos; (4) Direção de subordinados; (5) Foco em outros clusters; e (6) Conhecimento especializado.²³

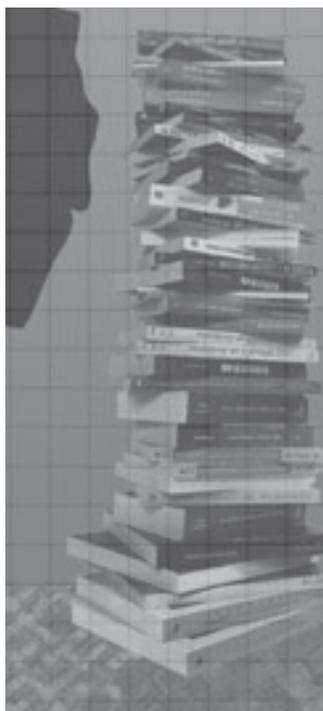
Outra definição típica da abordagem anglo-saxônica considera a competência como um conjunto de atributos correlacionados de conhecimentos, habilidades e atitudes que se relacionam a um desempenho mensurável. O desempenho pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento do indivíduo nos atributos correlacionados.²⁴ Nesta abordagem a competência pessoal seria um conjunto de atributos correlacionados (conhecimentos, habilidades e atitudes) ou comportamentos observáveis previamente estabelecidos e que possuem correlação direta com o desempenho da organização.

Três formas de trabalhar a gestão por competências estão presentes na abordagem racionalista. (1) A **orientada para o trabalhador**, que consiste em avaliar os atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) possuídos pelo trabalhador na execução de um trabalho eficiente. Neste caso, um especialista é tomado como referência de comportamento e, a partir deste referencial, prescrevem-se as competências exigidas para todos os demais trabalhadores. (2) A **orientada para o trabalho**, que identifica os atributos necessários com base em uma análise das funções executadas no trabalho. O trabalho é descrito e fragmentado em diversas atividades, que exigem um conjunto também preestabelecido de atributos dos trabalhadores que se ocuparão de tais atividades. (3) A **orientada para o trabalho e para o trabalhador**, que analisa tanto o trabalho executado como os atributos do trabalhador que executa o trabalho, para também descrever previamente os atributos de competência exigidos.²⁵

Esta abordagem racionalista, para alguns autores²⁶, vem sendo utilizada como uma resposta à questão da apreensão das competências pessoais no trabalho, visando o treinamento e o desenvolvimento. Sua origem vem da análise do trabalho, e separa analiticamente dois assuntos inter-relacionados: a competência em exercer o trabalho e o grau com que os trabalhadores exercem seu trabalho de forma competente. Não se mede, então, se o trabalhador de fato utiliza estes requisitos e, *mais importante ainda*, a forma como o trabalhador utiliza estes requisitos.

Esta crítica é justificada principalmente quando se analisa o fato de que a definição das competências (se é que se pode considerar os atributos de conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos como “competências”) se dá *a priori*, tal qual ocorre com o sentido da qualificação. Ora, este é justamente o principal ponto de distinção entre o conceito de competência e o de qualificação – a competência não pode ser definida *a priori*, mas sim *a posteriori*, e no momento da ação.

De outra forma, a corrente francesa considera a definição de competência um todo composto por um “saber agir”, um “querer agir” e um “poder agir”. O **“saber agir”** significa saber tratar um incidente e também antecipá-lo (traçar conjecturas).²⁷ Ele envolve dois tipos de práticas profissionais: (1) de execução – que consiste em operacionalizar procedimentos particulares memorizados sem modificação a um contexto específico (prá-



ticas de execução automatizadas ou rotineiras) ou em adotar procedimentos existentes (práticas não automatizadas); e (2) de resolução de problemas – que não podem apelar a procedimentos memorizados, ou seja, que exigem a elaboração de novos procedimentos a partir da construção adequada de uma representação operatória da situação-problema.

A competência torna-se relativa, uma vez que essas diferenças (entre práticas profissionais) serão observadas somente na relação sujeito-situação. O que é prática de execução para um pode ser prática de resolução de problemas para outro, e vice versa. O **“querer agir”** faz referência a uma autoimagem do indivíduo que se identifica capaz de assumir riscos relacionados a desafios claramente identificados em um ambiente de confiança,

autonomia e tolerância ao erro. Por fim, o **“poder agir”** envolve a disponibilização de meios apropriados à criação das competências, a autonomia formalmente concedida e a disponibilização de redes de relacionamento que ampliarão a gama de recursos disponíveis ao indivíduo²⁸.

Para esta abordagem, mais importante que identificar os recursos de competência é compreender a forma como o indivíduo assume uma responsabilidade frente a um evento (inesperado), mobiliza seus recursos em determinado contexto e interage (desenvolve um significado) com este contexto (material e humano) na busca de soluções inovadoras.

O Quadro 1, a seguir, evidencia as principais diferenças entre a corrente anglo-saxônica e a corrente francesa.

Quadro 1 - Principais diferenças entre a corrente anglo-saxônica e a corrente francesa

	Corrente Anglo-Saxônica	Corrente Francesa
Concepção	Taylorista-Fordista	Economia do Conhecimento
Sujeito	Operador (sem autonomia)	Ator (domínio sobre o conteúdo e processo do trabalho)
Contexto	Limitado à execução de tarefas e operações prescritas	Sujeito a situações complexas que exigem do ator ir além do prescrito e reagir a imprevistos
Competência	Saber fazer descritível e traduzido em comportamentos esperados e observáveis	Saber agir mobilizando um conjunto de recursos e adotando uma conduta em contextos específicos
Gerenciamento	Foco no controle de atividades e comportamentos prescritos	Ênfase na construção de um contexto favorável ao surgimento da competência

Fonte: Adaptado de LE BOTERF (2003)²⁹.

UMA BREVE CONCLUSÃO: O ESFORÇO NA ARTICULAÇÃO DE DOIS PANORAMAS CONCEITUAIS.

Como primeira contribuição ao referido “diálogo” proposto neste artigo, apresenta-se o Quadro 2, a seguir, que resume os

conceitos de competência utilizados segundo as dimensões estratégica, funcional e individual. A articulação das competências será observada a partir destas três dimensões.

Quadro 2 – Dimensões e Conceitos de Competência Utilizados

Dimensão Analisada	Conceito de Competência Utilizado
Estratégica	Mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para o planejamento do negócio, envolvendo: análise de cenário (interno e externo), definição do posicionamento estratégico, elaboração do plano de criação de ativos estratégicos, avaliação de fatores de vantagem competitiva (sobreposição aos fatores da indústria, sustentabilidade e apropriação) e ajuste de medidas.
Funcional	Mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para a coordenação e a integração de recursos localizados em uma ou mais unidades (departamentos) da organização para a condução de atividades de rotina ou para a implantação de iniciativas e projetos voltados à criação de ativos estratégicos.
Individual	Um saber agir com pertinência que implica a mobilização, integração, geração e difusão (aprendizado) de conhecimentos (saberes), habilidades, capacidades cognitivas e qualidades pessoais (atitudes/comportamento) que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo num contexto de evolução contínua de complexidade e entrega no tempo.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da literatura.

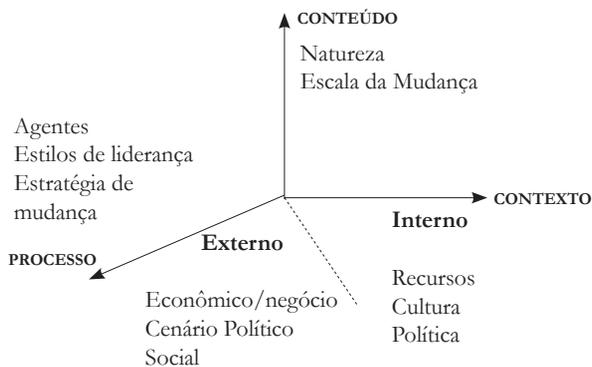
As entregas estratégicas (competências organizacionais essenciais) requeridas pela organização e pelos setores são estabelecidas e tornam-se os inputs essenciais à gestão das competências no nível individual.

Assim sendo, argumenta-se que a compreensão da lógica das competências no interior das organizações só se dará a partir do momento em que todas essas dimensões forem consideradas. No entanto, há ainda poucos trabalhos (tanto na academia quanto no ambiente empresarial) que considerem tal visão³⁰.

Com base na proposta de articulação, a “chave” para a articulação entre as competências estaria vinculada aos conceitos de complexidade e entrega³¹. As entregas estratégicas (competências organizacionais essenciais) requeridas pela organização e pelos setores são estabelecidas e tornam-se os *inputs* essenciais à gestão das competências no nível individual. Mas além das questões de complexidade e entrega, o conceito de vantagem competitiva com ênfase em capacidades dinâmicas pressupõe mudança e incerteza no processo de concorrência. Partindo desse pressuposto, propõe-se aqui a utilização da base teórica de gestão estratégica de mudanças como pano de fundo para a análise das dimensões de complexidade e da entrega na articulação de competências.

O processo de mudança estratégica é composto por três dimensões essenciais: o conteúdo, o processo e o contexto, e, assim sendo, a mudança organizacional dependerá de interações entre o conteúdo, o processo e o contexto³². A Figura 2 apresenta, em resumo, a lógica da interação entre as três dimensões baseada na literatura específica.

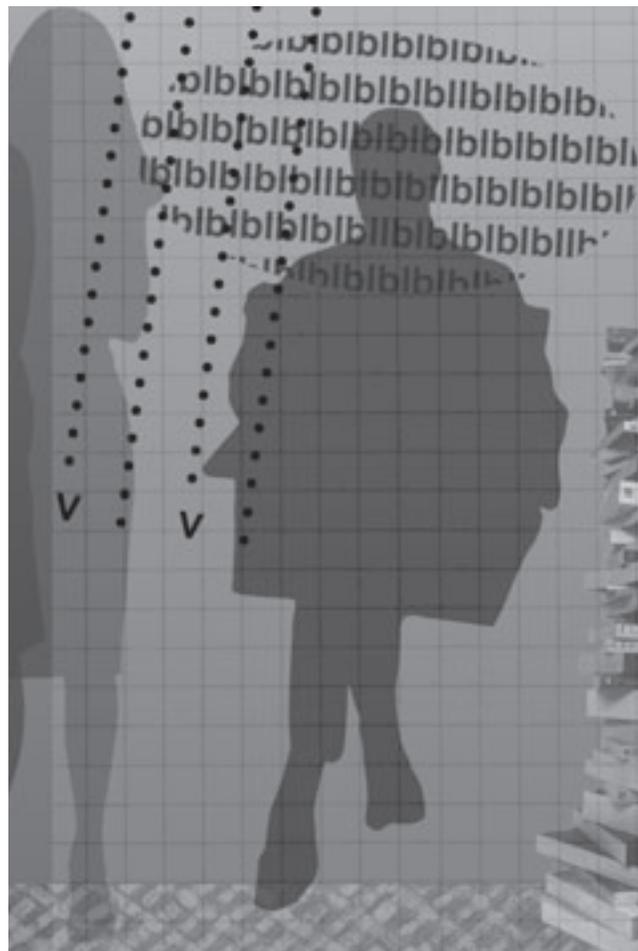
Figura 2 – Dimensões do Processo de Mudança Estratégica



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da literatura.

A dimensão de conteúdo trata de questões como a natureza (*hard* ou *soft*) e a escala da mudança (de incremental a radical). Analisando essa dimensão sob o prisma da gestão de competências nas organizações, o processo de implantação dessa tecnologia gerencial é de natureza *soft*, o que implica um vasto número de soluções possíveis, com diversas e complexas interações internas e externas. Daí o fato de não se observar um conceito e/ou um único modelo de gestão de competências nas organizações.

Deve-se então delimitar o conceito de competências nos níveis estratégico, funcional e individual para que o processo de articulação seja alcançado. Já a escala de implantação da gestão de competências também pode variar desde uma aplicação mais restrita ou mais ampla, considerando tanto os níveis hierárquicos (alta gerência, média gerência, operação) quanto os setores ou departamentos (por exemplo, concentrada em setores de P&D ou ampla em toda a organização). Ainda, devem-se identificar quais são os agentes condutores do processo (se internos ou externos à organização) e a estratégia utilizada para a implantação do modelo de gestão de competências (se participativo ou não). Além disso, consideram-se aí os processos de gestão de pessoas mobilizados pela organização. Essa dimensão é influenciada pelo contexto (interno e externo) que direciona (e redireciona de forma contínua) o processo de implantação do modelo de gestão de competências.

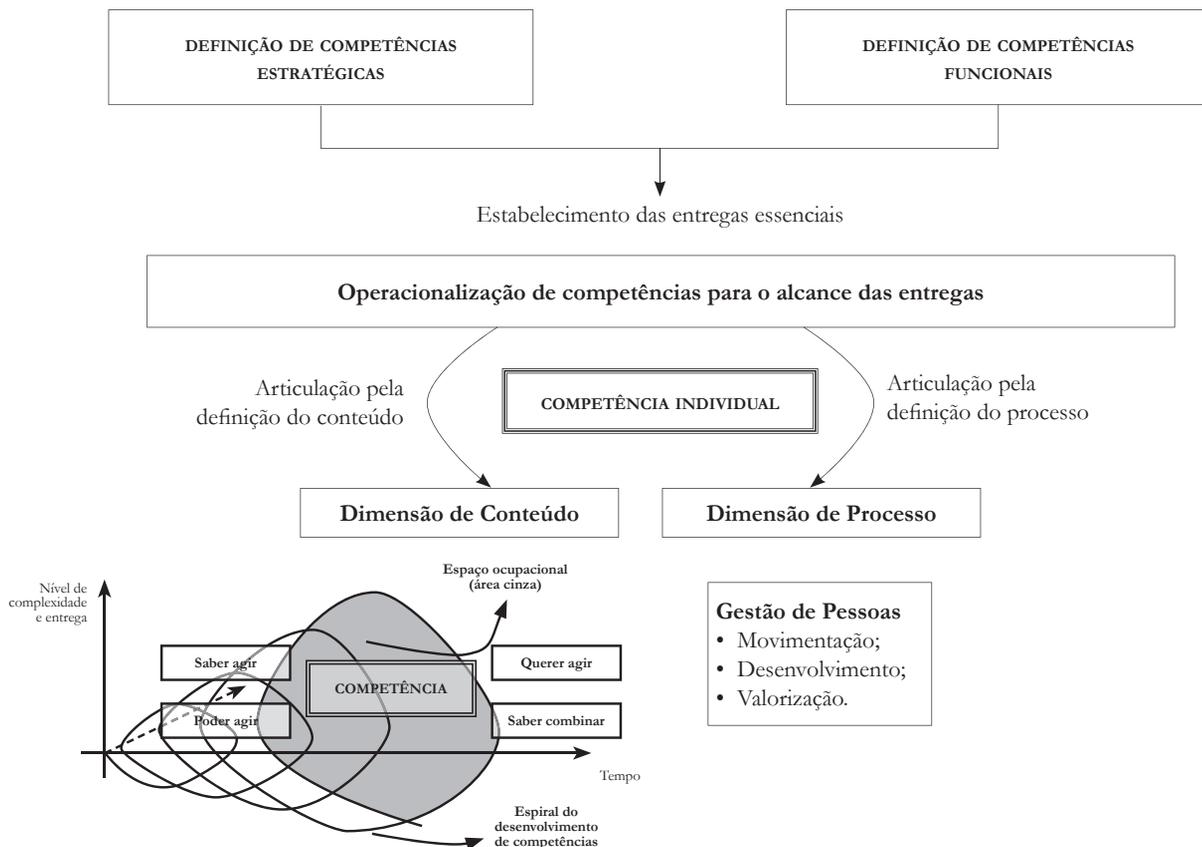


Com relação à dimensão de contexto, devem ser considerados os ambientes externo e interno. As variáveis externas, como cenário econômico, político e social, afetam diretamente o modelo de gestão de competências e a necessária articulação entre as dimensões estratégica, funcional e individual. As entregas realizadas pela organização estão intimamente ligadas ao contexto externo, e daí em diante as demais dimensões (funcional e individual) devem ser ‘projetadas’ para atender a tais demandas. No entanto, esse ‘projeto’ é diretamente afetado pelo contexto interno, como disponibilidade de recursos, cultura e vulnerabilidade política. Tais fatores serão restritivos

(ou fomentadores) para a articulação das competências nas três dimensões propostas.

Combinando as três dimensões aqui consideradas da teoria de gestão estratégica da mudança e os conceitos adicionais de *complexidade* e *entrega*, obtém-se um modelo de articulação de competências a partir da definição do conteúdo das competências individuais requeridas, bem como os processos de gestão de pessoas necessários para garantir o alcance das competências organizacionais essenciais. A Figura 3 mostra a articulação da competência individual às competências organizacionais a partir das dimensões de conteúdo e processo.

Figura 3 – Dimensões de Conteúdo e Processo na Articulação entre competências organizacionais e individuais



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da literatura.

A análise da articulação de competências organizacionais e individuais deve, pois, considerar as dimensões de conteúdo e processo na medida em que ambas são importantes para a operacionalização das competências essenciais definidas nos níveis estratégico e funcional. O contexto interno interfere tanto no aspecto do ‘poder agir’ (quando se trata, por exemplo, da disponibilidade de recursos) quanto nos processos de gestão de pessoas (quando se analisam os processos políticos aí envolvidos). Já o contexto externo afeta sobremaneira o estabelecimento de entregas essenciais nos níveis estratégico e funcional, bem como o pano de fundo social que compõe todo o modelo de gestão de competências.

As variáveis externas, como cenário econômico, político e social, afetam diretamente o modelo de gestão de competências e a necessária articulação entre as dimensões estratégica, funcional e individual.

Nesse sentido, a consideração da dimensão de contexto traz consigo pontos que merecem maior aprofundamento. Não se pode esquecer o impacto das transformações produtivas que exigem novos papéis e posturas, muitas vezes levando à indiscriminada eliminação de postos de trabalho e à precarização do emprego, ao mesmo tempo em que sinaliza uma elevação das exigências educacionais para quem se encontra inserido no mercado de trabalho (variável social).

Essa equação por si só gera, dentre os inúmeros efeitos possíveis, uma situação paradoxal de exclusão, isto é, cada vez mais o grau de exigências profissionais e a elevação da qualificação, se de um lado tornam o indivíduo mais bem preparado, de outro fazem isso distanciando-o do mercado de trabalho como um todo, ficando cada vez mais específica sua atividade para uma dada organização.

Embora o debate sobre competência possa vislumbrar até mesmo uma dimensão social³³, é imprescindível que apregoe a articulação entre as diferentes instâncias, sejam elas públicas ou privadas, trazendo um alento sobre os rumos que podem ser dados às ações voltadas ao trabalho e tornando possível a construção de competências que minimizem as oscilações do mercado e

a exclusão de pessoas. Pensar em um conceito ampliado pode tornar o debate mais perto do que se espera ou se almeja.

NOTAS:

- 1 BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de Competências: da experiência organizacional à proposta setorial e/ou por categorias profissionais** – um estudo de modelos setoriais e/ou por categorias profissionais no Brasil. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2008. (Relatório de pesquisa)
- 2 PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995; JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 66-71, 1998; FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000; HERZOG, L. T. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. **Boletín de estudios económicos**, Bilbao, v. 11VI, n. 172, abril 2001; RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R. *et al.* **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.
- 3 RUAS, R. (2005) **op. cit.**
- 4 FLEURY, M. T (2000) **op.cit.**
- 5 PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. (1995) **op.cit.**
- 6 HERZOG, L. T. (2001) **op.cit.**
- 7 JAVIDAN, M. (1998) **op.cit.**
- 8 ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001. LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003; RUAS, R> (2005) **op.cit.**
- 9 LE BOTERF, G. (2003), **op. cit.**
- 10 SANDBERG, J. **Human competence at work**. Gotebork: BAS, 1994.
- 11 BARATO, Jarbas. **O que são competências: competências essenciais e a avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998; DUCCI, Maria A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL: SITUACIÓN ATUAL Y PERSPECTIVAS. México: CONOCER/OIT, 1996; BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M; LOPES D. T. **É possível remunerar pelas competências?** discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. [s.l.:s.n.] Artigo apresentado no XXVII Enanpad, 2003.
- 12 PRAHALAD, C. K. HAMEL, G (1995) **op. cit.**; JAVIDAN, M. (1998) **op. cit.**; LEITE, João Batista Diniz.; PORSEE, Melody de Campos Soares. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva..** In: RUAS, R. *et al.* (2005) **op. cit.**
- 13 VASCONCELOS, Flávio C.; CIRINO, Álvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez., 2000.
- 14 AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. **Strategic assets and organizational rent**. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 1, p. 33-46. 1993.
- 15 GRANT, Robert M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy...** **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135. 1991.
- 16 GRANT, R. M. (1991) **op. cit.**
- 17 HERZOG, L. T. (2001) **op. cit.**; AMIT, R. SCHOEMAKER, PJH (1993) **op. cit.**, GRANT, R. (1991). **op. cit.**
- 18 VASCONCELOS, F.; CIRINO, A. (2000) **op. cit.** EISENHARDT, Kathleen



M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, New York: John Wiley & Sons, n. 2, p. 1105–1121. 2000.

- ¹⁹ VASCONCELOS, F. CYRINO, A. (2000). **op. cit.**
- ²⁰ VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. (2000) **op. cit.** EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, New York: John Wiley & Sons, n. 2, p. 1105–1121. 2000.
- ²¹ EISENHARDT, K. MARTIN, J. A. (2000), **op. cit.**
- ²² BECKER, Grace Vieira.; LACOMBE, Beatriz M. B. Gestão, inovação e competências: conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. In: RUAS, R. *et al.* **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005; DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ²³ BOYATZIS, R. **The competent manager**. United States: John Wiley & Sons, 1982.
- ²⁴ PARRY, S. The quest for competence. **Training**, p. 48-54, jul., 1996.
- ²⁵ SANDBERG, J. (1994). **op. cit.**
- ²⁶ **Id. ibid.**
- ²⁷ LE BOTERF, G. (2003), **op. cit.**
- ²⁸ **Id. ibid.**
- ²⁹ Adaptado de LE BOTERF (2003) **op. cit.**
- ³⁰ RUAS, R. (2005) **op. cit.**
- ³¹ ZARIFIAN, P. (2001) **op. cit.**; LE BOTERF, G. (2003) **op. cit.**; DUTRA, J. (2004) **op. cit.**
- ³² HARDY C. **Managing strategic action**. London: Sage, 1994. cap. 13; MCCALMAN, J.; PATON, R. A. **Change management: a guide to effective implementation**. London: Paul Chapman Publishing, 1991. cap. 1-2; MCLOUGHLIN I.; CLARCK J. **Technological change at work**. Buckingham: Open University Press, 1988. p. 39-46, 59-70; MILES, R. E.; COLEMAN, H. J.; CREED, W.E., Keys to success in corporate redesign. **California Management Review**, v. 37, n.3, p. 128-145, Apr., 1995., PETTIGREW A., WIPP R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Blackwell, 1990 . p. 6-32.
- ³³ BARBOSA, A C. Q. utopia com os pés no chão? a gestão de competências pela perspectiva social experiências setoriais no Brasil. **O&S**, Salvador, v. 14, n. 43, p. 57-70, out./dez., 2007.

ABSTRACT

Marcelo Alvim Scianni; Allan Claudius Queiroz Barbosa.
Theoretical limits and possibilities of the articulation between organizational and individual competences: toward a new construct?

Considered one of the main current issues promoting exchanges between academic and corporate environments, competence management requires the linkage between collective competences (organizational and/or functional) and individual competences. This article intends to establish a dialogue between them, taking into account a theoretical framework where there is clear concern with management models and systems that ensure competitive advantages, through the development of those competences and the understanding of the logic of competences within organizations.

Keywords: *Organizational competence; Individual competence; Competence management.*

RESUMEN

Marcelo Alvim Scianni; Allan Claudius Queiroz Barbosa.
Límites y posibilidades teóricas de la articulación entre competencias organizacionales e individuales: ¿hacia un nuevo constructo?

La gestión de competencias, considerada como uno de los temas actuales que más promueve el “tránsito” entre el ambiente académico y el empresarial, preconiza la necesidad de vincular las competencias colectivas (organizacionales y/o funcionales) con las individuales. Este artículo busca “dialogar” entre ambas considerando un cuadro teórico en el que es evidente la preocupación por modelos y sistemas de gestión que garanticen el alcance de ventajas competitivas por medio del desarrollo de esas competencias y la comprensión de la lógica de las mismas en el interior de las organizaciones.

Palabras clave: *Competencia Organizacional; Competencia Individual; Gestión de Competencias.*