

---

# AVANÇOS E DESAFIOS DA CONCEITUAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM 15 ANOS DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL

---

DOI: 10.5700/576

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

## *Luciano Munck*

Professor Adjunto da Universidade Estadual de Londrina - UEL/PR– Londrina-PR, Brasil

Pós-doutor pelo Building Sustainable Value Research Centre - Ivey Business School - Western University - Ontário/CA

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa

*E-mail:* munck@uel.br

Recebido em: 29/7/2014

Aprovado em: 12/7/2015

## *Bárbara Galleli*

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) – São Paulo-SP, Brasil

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA/UEL). Graduada pela mesma instituição no curso de Administração

*E-mail:* b.gallelidias@gmail.com

## RESUMO

Diante do heterogêneo universo teórico que tangencia a construção do conceito de competências no campo da Administração, percebeu-se a falta de uma fonte unificadora de conceitos e formas de operacionalização da competência organizacional. A multiplicidade terminológica e conceitual das competências organizacionais e a confusão dela decorrente podem acarretar inadequações também no âmbito de sua operacionalização. É justamente essa lacuna que este artigo pretende começar a preencher, com o objetivo de descrever e discutir os avanços e desafios da aplicação dos conceitos de competências organizacionais no campo da Administração no decorrer de 15 anos (1997 a 2012). A pesquisa em seis bases de dados, a partir de determinadas palavras-chave, revelou 31 estudos relacionados proximamente aos interesses deste artigo, que se referem também aos temas: Conceituação e Classificação de Competências Organizacionais, Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais e Modelos de Gestão Baseados em Competências. Mediante as explanações elaboradas ao longo deste trabalho, afirma-se que são fundamentais para a coesão do corpo teórico-empírico da temática o reconhecimento da influência de variáveis externas e a necessidade de alinhamento entre a estratégia de negócios e as competências. Além disso, é muito importante o alinhamento entre recursos, competências individuais e competências coletivas. É preciso considerar que as competências, para fazerem sentido, demandam uma perspectiva holística, que perpassa por toda a organização. Para isso, entra em cena a comunicação como elemento crítico. Fundamental na aplicação da gestão baseada em competências é o entendimento comum por parte dos usuários sobre o significado de tal modelo de gestão e sobre sua capacidade de aprimorar práticas atuais com benefícios confiáveis e válidos. Esforços para avançar nessa compreensão são necessários e é nisso que reside a principal contribuição deste trabalho.

**Palavras-chave:** Competências Organizacionais, Avanços e Desafios, Gestão por Competências.

This is an Open Access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

## **ADVANCES AND CHALLENGES OF CONCEPTUALIZATION AND OPERATIONALIZATION OF ORGANIZATIONAL SKILLS IN 15 YEARS OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC PRODUCTION**

### **ABSTRACT**

*Given the heterogeneous theoretical universe orienting the construction of the concept of skills in the field of Administration, we noticed the lack of a unifying source of concepts and ways of implementation of organizational skills. The multiplicity, followed to terminological and conceptual confusion of organizational skills can lead to inadequacies also within its operation. It is precisely this gap that this article aims to start filling, in order to describe and discuss progress and challenges of the implementation of organizational skills concepts in Business Administration field, in the course of 15 years (1997-2012). The research in six databases, considering certain keywords, revealed 31 studies closely related to the interests of this article, surrounded on the following topics: Conceptualization and Organizational Skills Classification; Training and Development of Organizational Skills and Management Models based on Skills. Through the explanations presented in this work, we state that the central matters for the theoretical and empirical body cohesion of the thematic are the recognition of the influence of external variables and the need for alignment between business strategy and skills. Moreover, the alignment of resources, individual skills and collective skills is very important. We must consider that, to make sense, the skills require a holistic perspective that permeates the entire organization. In order to do so, a critical element is communication. The common understanding by the users on the significance of this management model and on its ability to improve current practices with reliable and valid benefits is fundamental. The main contribution of this work is to make an effort to go further in this understanding.*

**Keywords:** Organizational Skills, Achievements and Challenges, Management by Skills.

## **AVANCES Y DESAFÍOS DE LA CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DURANTE 15 AÑOS DE PRODUCCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL**

### **RESUMEN**

*Delante del heterogéneo universo teórico que tangencia la construcción del concepto de competencias en el campo de la Administración, se percibió la falta de una fuente unificadora de conceptos y formas de ejecución de la competencia organizacional. La multiplicidad y decurrente confusión terminológica y conceptual de las competencias organizacionales pueden acarrear inadecuaciones también en el ámbito de su ejecución. Justamente esta es la laguna que este artículo pretende comenzar a rellenar, con el objetivo de describir y discutir los avances y desafíos de la aplicación de los conceptos de competencias organizativas en el campo de la Administración, en el transcurso de 15 años (de 1997 a 2012). La investigación en seis bases de datos, a partir de determinadas palabras-llave, reveló 31 estudios relacionados próximamente a los intereses de este artículo, circundados sobre los temas: Conceptualización y Clasificación de Competencias Organizacionales; Formación y Desarrollo de Competencias Organizacionales y Modelos de Gestión Basados en Competencias. Mediante las explicaciones elaboradas a lo largo de este trabajo, se afirma que para la cohesión del corpus teórico-empírico de la temática son fundamentales: el reconocimiento de la influencia de variables externas y la necesidad de alineamiento entre la estrategia de negocios y competencias. Además de eso, es muy importante el alineamiento entre recursos, competencias individuales y competencias colectivas. Es preciso considerar que las competencias, para tener sentido, requieren una perspectiva integral, que atraviesa toda la organización. Para eso, entra en escena la comunicación como elemento crítico. Fundamental en la aplicación de la gestión basada en competencias, es el entendimiento común por parte de los usuarios sobre el significado de tal modelo de gestión y sobre su capacidad de mejorar prácticas actuales con beneficios confiables y válidos. Esfuerzos*

*para avanzar en esta comprensión son necesarios y es en este sentido que reside la principal contribución de este trabajo.*

**Palabras-llave:** *Competencias Organizacionales, Avances y Desafíos, Gestión por Competencias.*

## 1. INTRODUÇÃO

Diante do heterogêneo universo teórico que tangencia a construção do conceito de competências no campo da Administração, evidenciado a partir da pesquisa em 104 artigos filtrados da plataforma Periódicos Capes, percebe-se que os estudos que abordam a competência nas esferas humana e individual são em número substancialmente superior aos que a discutem no âmbito organizacional. O mesmo se observa em levantamento feito nos principais periódicos nacionais caracterizados como B2 ou acima, no Qualis CAPES. Nesta pesquisa, constatou-se também a falta de uma fonte unificadora de conceitos e formas de operacionalização da competência organizacional, portanto, uma lacuna.

É justamente essa lacuna que este artigo pretende começar a preencher, descrevendo e discutindo os avanços e desafios da aplicação dos conceitos nos últimos 15 anos (1997 a 2012) e fazendo considerações sobre algumas fontes seminais. Pesquisou-se pelas palavras-chave **competências organizacionais** e **modelos de competências**, na área de Ciências Sociais Aplicadas, na subárea “Administração de Empresas, Administração Pública, Contabilidade” e nas bases escolhidas: *EBSCO*, *ProQuest*, *Emerald*, *SAGE Journals Online*, *SciELO.ORG* e *Web of Science*. Foram apontados 104 artigos que tratavam diretamente do tema. Destes, 31 se relacionavam proximamente aos interesses do artigo, quais sejam: apresentar e sintetizar conceitos, desafios e avanços do uso e da prática do conceito de competência organizacional no campo da Administração. É com base nesses 31 artigos que se desenvolve este trabalho.

Percebe-se que as raízes teóricas do conceito de competência estão imbricadas com a visão da empresa baseada em recursos (RBV, do inglês *Resource Based View*) (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). Desde meados de 1990, passaram a receber atenção substancial de acadêmicos e empresários as abordagens baseadas em recursos e em competências consideradas como sendo as que representam os conceitos mais recentes, porém mais contributivos, que buscam explicações para o teor competitivo das empresas (DREJER, 2002; MILLS; PLATS; BOURNE, 2003).

Ainda que o debate referente às competências organizacionais tenha assumido importância crescente, extrapolando os muros da academia (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006) e adaptando-se a vários âmbitos, como a psicologia organizacional e a organização militar, seu conceito ainda não encontra consenso na literatura (THACH; ENG; THOMAS, 2002). É possível encontrar esse termo definido de diversas formas, sob a ótica de diversos paradigmas e com enfoques individuais, humanos, coletivos, organizacionais, nos quais é possível encontrar outras inúmeras classificações.

Em relação à terminologia, encontram-se “capacidades organizacionais”, “capacidades distintas”, “metacompetências”, “competências essenciais”, “suficiência”, “habilidades”, “capacidade dinâmica” e até mesmo “recursos” (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BAKER *et al.*, 1997; MILLS *et al.*, 2002; DE CAROLIS, 2003; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003; FLEURY, M.; FLEURY, A., 2004; BITAR; HAFSI, 2007; VAN KLEEF; ROOME, 2007; SMITH, 2008). Entendendo que esses diferentes termos, na maioria dos casos, referem-se a um mesmo fenômeno, serão adotadas exclusivamente as noções de competência organizacional e individual. Vale frisar que as competências organizacionais serão abordadas de modo geral, sem ênfase nas competências essenciais, como preconizam Prahalad e Hamel (1990).

Na visão de Smith (2008), essas diversas nomenclaturas fazem apenas com que confusões permeiem o estudo sobre competências. Nicolai e Dautwiz (2010) afirmam que o conceito de **competência** ou de *core competence* tornou-se uma das definições mais populares da gestão, podendo ser encontrada em linguagens ambíguas, abstratas, vagas e até mesmo contraditórias no meio empresarial. De fato, sua aplicação como instrumento fundamental para subsidiar decisões relacionadas à gestão de pessoas e à empresa como um todo tem confundido muitas organizações (MUNCK *et al.*, 2011).

O fato é que a multiplicidade terminológica e conceitual das competências organizacionais e a confusão dela decorrente podem acarretar inadequações também no âmbito de sua operacionalização. A identificação, a formação, o desenvolvimento e a utilização de modelos de

gestão articulados por competências correm o risco de se tornar incoerentes ou inviáveis se fundamentados em bases conceituais frágeis e/ou até mesmo conflitantes.

A partir dessas considerações, chegou-se à seguinte pergunta de pesquisa, que orientará este estudo: quais são as atuais discussões acadêmicas sobre a conceituação e operacionalização de competências organizacionais? Não sendo a finalidade deste artigo propor uma nova teoria sobre competências organizacionais, os autores limitam-se a descrever e discutir os avanços e desafios da aplicação dos conceitos sobre competências organizacionais nos últimos 15 anos, focando suas abordagens, definições e modelos.

Acredita-se que uma proposta teórica coerente deve refletir-se diretamente em uma gestão articulada por competências também coerente. Sendo assim, atingindo-se o objetivo proposto, almeja-se contribuir com o cenário acadêmico ao expor a fragilidade conceitual das competências organizacionais, denunciando as qualidades de proliferação, incompletude e desarticulação que caracterizam a área, em geral. Do mesmo modo, pretende-se atingir o público empresarial, tendo em vista a busca por melhor esclarecimento e entendimento dos gestores sobre a necessidade de coerência conceitual e prática para a apropriada gestão das competências.

Metodologicamente, afirma-se ser esta uma pesquisa de natureza teórica, qualitativa e descritiva, cujo procedimento técnico utilizado foi o levantamento bibliográfico (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). O artigo está estruturado da seguinte forma: introdução, conceitos e abordagens de competências organizacionais, modelos de gestão articulados por competências e considerações finais.

## 2. CONSIDERAÇÕES MÚLTIPLAS SOBRE A CONCEITUAÇÃO, A CLASSIFICAÇÃO A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO E A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Além de ser reconhecida a contribuição da visão baseada em recursos em diversas áreas da Administração, como na gestão de recursos humanos, economia e finanças,

empreendedorismo, *marketing* e comércio internacional, é fato que a aplicação dessa abordagem é encontrada em grande parte das pesquisas sobre competências organizacionais. Afirma-se, inclusive, que a RBV constitui a fonte e principal abordagem teórica do desenvolvimento do campo das competências. Assertivas como as de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) acabaram por nortear pesquisas sobre competências, tendo sido expandidas e adaptadas por diversos outros autores (PRAHALAD; HAMEL, 1990; HART, 1995; MILLS; PLATS; BOURNE, 2003; SPANOS; PRASTACOS, 2004; SMITH, 2008).

Na RBV, as organizações são vistas como um conjunto de recursos e competências que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado (MILLS *et al.*, 2002). Enquanto os recursos são considerados finitos em oferta e depreciáveis quando compartilhados com terceiros, as competências referem-se aos processos dinâmicos, não findos, específicos e contextualizados da organização que são difíceis de imitar e acumulam aprendizagem no longo prazo (SPANOS; PRASTACOS, 2004). É essa instância de mobilização e coordenação de recursos em ação que pode ser denominada competência organizacional (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

Embora se argumente que os recursos e as competências que a organização detém são considerados fontes fundamentais de vantagem competitiva (LEITE; PORSSE, 2003), na realidade, os recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. Na maioria das circunstâncias, não são os recursos que geram mais diretamente a vantagem competitiva, mas sim os processos de entrega desses recursos mobilizados – as competências (LEWIS, 2003).

Para Hart (1995), a maior lacuna na RBV é sua omissão sobre os constrangimentos impostos pelo meio ambiente natural às práticas organizacionais. Freiling, Gersch e Goeke (2008), apesar de reconhecerem a legitimidade da RBV, argumentam que essa teoria apresenta alguns problemas fundamentais. Estes se iniciam pela falta de homogeneidade e coerência que permeiam seu debate, indo desde a simples questão de nomenclatura, a confusão na definição do objeto

explorado e dos princípios básicos, até problemas de incomensurabilidade de tradições científicas.

Ainda que não se compactue completamente com o posicionamento dos autores acima citados, admite-se que alguns direcionamentos da RBV em pesquisas sobre competências organizacionais mostram-se, por vezes, simplistas e até reducionistas. Com frequência, a não exploração das competências individuais e a não indicação de caminhos para subsidiar a gestão orientada/articulada por competências têm implicações negativas para a prática organizacional. Ademais, o foco exclusivo na obtenção de vantagem competitiva acaba por desconsiderar a complexidade do ambiente em que a organização se encontra, além de outras demandas sociais exigidas das organizações atualmente.

Não se podem negar, por outro lado, as contribuições da RBV (HART, 1995; HALAND; TJORA, 2006). A força da visão baseada em recursos é relacionada com a habilidade de explicar, em termos gerenciais, como alguns competidores são mais lucrativos que outros, como colocar a ideia de competência organizacional em prática e como desenvolver estratégias diversificadas que – potencialmente – funcionam (PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008). O trabalho de Prahalad e Hamel (1990) pode ser considerado o marco acadêmico mais representativo da discussão sobre competências organizacionais baseada na RBV. Desde então, inúmeros outros trabalhos conceituais surgiram, sendo este o foco de discussão do próximo tópico.

O levantamento realizado nesta pesquisa permitiu identificar quatro principais grandes temas nos estudos sobre competências organizacionais, os quais recebem uma

multiplicidade de olhares de seus autores. São eles: conceituação, classificação; formação e desenvolvimento; e modelos de gestão baseados em competências. Em relação aos artigos considerados pertinentes para este trabalho, notou-se que raramente os estudos se dedicam apenas a um desses assuntos sem ao menos mencionar algum outro ou explorá-lo com certa profundidade. Sendo assim, será possível observar em certas passagens dos tópicos seguintes a repetição das referências citadas neste tópico.

## 2.1. Conceituação das competências organizacionais

Conforme já indicaram Kersiene e Savaneviciene (2009), a trajetória evolutiva da conceituação sobre competências organizacionais segue um caminho que vai do estático ao mais dinâmico, da abordagem racionalista a uma mais interpretativa, de uma visão funcional a uma mais estrutural, de uma base tecnologicista a outra que envolve o aprendizado social, do sistema isolado ao fragmentado, de uma abordagem individual a outra multidisciplinar.

Compartilhando desta constatação, De Carolis (2003) apresenta treze diferentes estudos, entre os anos de 1957 e 2001, cujas definições sobre competências aparecem em diversos termos e enfoques – em vertentes mais racionalistas e em outras mais construtivistas – e muitas vezes se sobrepõem, determinando as mesmas coisas, porém sob nomenclaturas diferentes. Em esforço semelhante, no Quadro 1 dispõem-se nove conceitos sobre competências organizacionais, elaborados em trabalhos publicados entre os anos de 2001 e 2007, selecionados e expostos por sua característica distintiva de outros conceitos analisados nos 31 artigos explorados nesta pesquisa.

Quadro 1 – Conceituações de competência organizacional

Autores	Conceito de Competência Organizacional
Drejer (2001)	A competência organizacional é o ponto inicial de muitas atividades organizacionais complexas realizadas em grupos e equipes. É a habilidade de uma equipe de aplicar e dividir seu conhecimento e experiência em ações qualificadamente coerentes. Acontece por consequência tanto das influências tecnológicas, culturais e valorativas, quanto, principalmente, da estrutura formal da organização.
Lewis (2003)	A competência organizacional refere-se ao processo de transformação que combina recursos e atividades de <i>input</i> em operações que resultam em <i>outcomes</i> específicos para o desempenho competitivo da empresa.
Mills, Platts e Bourne (2003)	As competências organizacionais constituem-se na coordenação dos recursos, representada pelos serviços proporcionados pelos mesmos.

De Carolis (2003)	As competências representam a acumulação do conhecimento à medida que as organizações aprendem ao longo do tempo, atualizam esse conhecimento em forma de competências e as implementam estrategicamente por meio de seus produtos no mercado.
Fleury, M. e Fleury, A. (2004)	As competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior que a soma das competências individuais. Devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.
Spanos e Prastacos (2004)	Competências organizacionais são entidades socialmente construídas, arrançadas em redes de conhecimentos, constituídas de relações entre indivíduos e aspectos inanimados da organização, que, em geral, têm por objetivo o desempenho eficaz e eficiente de uma atividade e acumulam aprendizagem no longo prazo. A competência representa a habilidade da organização em agir, unindo diferentes aspectos da organização – especialmente o humano – e formando uma rede de intensa interação, passível de provocar a criação e a aplicação do conhecimento.
Moura e Bitencourt (2006)	A competência organizacional é concebida como um processo em construção, em que as aprendizagens individuais e coletivas recebem destaque. O elenco de competências adquiridas é capaz de lidar com situações inesperadas, não rotineiras, promovendo assim instâncias de aprendizagem.
Bitar e Hafsi (2007)	A competência é um fenômeno organizacional emergente da implantação de recursos, apresentada por indivíduos e grupos enquanto definem e resolvem problemas em diferentes níveis de uma organização. É o produto da organização enquanto um sistema completo, orientado pela aprendizagem e prática de indivíduos e grupos interagindo dentro do sistema estrutural e cultural da organização, bem como com o ambiente externo. Quando inter-relacionada à estratégia, pode confluir em benefícios diretos para a organização.
Kleef e Roome (2007)	A competência organizacional é vista como o aprendizado da organização em coordenar diversas habilidades produtivas e integrar tecnologias. Inclui a organização do trabalho, o envolvimento dos empregados, o compromisso com o trabalho e a comunicação e a entrega de valor aos consumidores e outros <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores.

Primeiramente, nota-se que a concentração das publicações a respeito da elaboração de conceitos sobre competências parece estagnar no ano de 2007. Provavelmente, uma consequência da declinação de publicação na área já a partir do ano 2000 e acentuada em 2006, conforme registrado na pesquisa de Nicolai e Dautwiz (2010).

As descrições dos conceitos de competência organizacional no Quadro 1 permitem observar, dentre outros aspectos, principalmente a influência da RBV neles (LEWIS, 2003; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003; FLEURY, M.; FLEURY, A., 2004; BITAR; HAFSI, 2007); a inter-relação da competência com a estratégia organizacional (DE CAROLIS, 2003; BITAR; HAFSI, 2007); sua associação aos processos de aprendizagem e do conhecimento (DREJER, 2001; DE CAROLIS, 2003; SPANOS; PRASTACOS, 2004; MOURA; BITENCOURT, 2006; VAN KLEEF; ROOME, 2007); o envolvimento dos indivíduos e do coletivo (DREJER, 2001; FLEURY, M.; FLEURY, A., 2004; SPANOS; PRASTACOS, 2004; MOURA;

BITENCOURT, 2006; VAN KLEEF; ROOME, 2007; BITAR; HAFSI, 2007); e a vinculação da competência aos resultados e desempenho da organização (LEWIS, 2003; FLEURY, M.; FLEURY, A., 2004; VAN KLEEF; ROOME, 2007). Nota-se que, ainda que haja alguns pontos em comum, nenhum dos conceitos citados é integrativo a ponto de abarcar todos eles.

Uma breve análise sobre as definições apresentadas permite algumas inferências iniciais. Independentemente da abordagem utilizada para conceituar a competência – voltada para o desempenho organizacional, para o alcance de resultados esperados ou para a aprendizagem –, o fato é que a competência é alcançada pela mobilização de recursos – humanos ou não –, e essa mobilização possui um objetivo final.

A diferença está na visão de competência: enquanto as abordagens voltadas ao desempenho, da perspectiva racionalista, pontuam as competências como algo finalizado, os conceitos relacionados à aprendizagem estabelecem a competência como um processo mais dinâmico,

em construção, ou seja, em constante mudança. Esta abordagem construtivista diferencia-se também por considerar o indivíduo como essencial na constituição de competências.

## 2.2. Classificação de Competências

Diretamente relacionada à definição está a identificação das competências. Compreender e distinguir melhor as competências de uma organização pode trazer inúmeros benefícios, principalmente em relação à tomada de decisões voltadas a desenvolvê-las e fortalecê-las. A pesquisa na literatura evidenciou que diversos trabalhos tratam dessa questão (por exemplo, PRAHALAD; HAMEL, 1990; GODDARD, 1997; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2001; SPANOS; PRASTACOS, 2004). Percebeu-se que, acoplados à esse aspecto, estão os direcionamentos para a classificação de competências organizacionais.

Os estudos sobre competências organizacionais trazem variadas possibilidades de classificações (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BAKER *et al.*, 1997; ZARIFIAN, 2003; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). Foram identificados quatro trabalhos cujas contribuições nesse tópico foram consideradas importantes: o de Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001), o de Drejer (2001), o de Spanos e Prastacos (2004) e o de Munck e Borim-de-Souza (2012).

Drejer (2001) considera que as competências das organizações podem ser divididas em dois níveis principais de complexidade, os quais são dependentes dos ambientes organizacionais em que as competências são requisitadas. Os níveis de complexidade são: a) competências simples, amparadas por uma tecnologia e por poucas pessoas; e b) competências complexas, amparadas por processos interdependentes que envolvem uma série de tecnologias e um grupo considerável de pessoas.

O outro trabalho, de Munck e Borim-de-Souza (2012), seguindo a classificação definida por Mills *et al.* (2002), defende cinco categorias de competências organizacionais:

- **Competência foco (*core competence*):** refere-se às atividades mais importantes para a organização, aquelas essenciais à sua sobrevivência e centrais para sua estratégia;

- **Competência distintiva:** concerne às atividades importantes da organização, reconhecidas pelos clientes como seu diferencial, que promovem vantagem competitiva;
- **Competência da unidade de negócio:** um número menor de atividades desenvolvidas por uma ou mais unidades de negócios da organização;
- **Competência de suporte:** uma atividade que é valorizada por fomentar uma série de outras atividades;
- **Capacidade dinâmica:** diz respeito à competência que determina a adaptação de todas as suas competências e/ou atividades ao longo do tempo.

Spanos e Prastacos (2004) defendem a diferenciação de competências e afirmam que nem todas elas são valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis, nem capazes de levar a vantagens competitivas sustentáveis. Algumas delas são apenas suplementares ou habilitadoras. Estas podem estabelecer um patamar mínimo de competitividade para a organização que as detém, contudo, por si mesmas, são insuficientes para sustentá-lo. Por outro lado, são importantes estrategicamente, pois representam uma síntese das variadas habilidades de uma organização, constituindo atividades únicas que proporcionam a entrega de valor aos clientes.

Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001) discorrem sobre as capacidades dinâmicas, as quais são competências diferenciadas que permitem à organização utilizar-se de processos específicos para alterar sua base de recursos—adaptando-a às condições ambientais mais rapidamente que seus concorrentes —, constituindo-se, portanto, em fontes de vantagens competitivas. Para Castiaux (2012), as capacidades dinâmicas são necessárias em contextos turbulentos, nos quais as competências regulares e rotinas podem não ser facilmente adaptáveis. Novas competências devem ser construídas e as capacidades dinâmicas são a base desse processo. Ressalta-se, porém, que nem sempre este tipo de competência, a capacidade dinâmica, será considerada fonte de vantagem competitiva, já que sua pertinência é própria de ambientes mercadológicos também dinâmicos. Dessa forma, em ambientes estáveis a capacidade dinâmica talvez não tenha tal relevância, podendo, até mesmo, vir a ser um empecilho à organização se não for bem

gerenciada. Por vezes, competências organizacionais vinculadas à inovação/aprendizagem fazem mais sentido, são suficientes e/ou são mais gerenciáveis, uma vez que mantêm um mesmo conceito na organização (competência) ao invés de inserirem um novo.

As divisões expostas pelos autores citados indicam, de modo geral, a relação entre competências e recursos em atividades da empresa, tão defendida pela visão baseada em recursos. Nota-se que, embora a maioria das competências classificadas esteja voltada à conquista de vantagens competitivas, nem todas estão, mas nem por isso deixam de ser relevantes para a organização e sua estratégia. Da mesma forma, é possível inferir a importância do contexto para a ativação e “valorização” de determinadas competências. A partir dessas considerações, oportuniza-se refletir sobre a maneira pela qual as competências organizacionais deveriam ser desenvolvidas ao longo do tempo e o fato de que tal desenvolvimento diverge de organização para organização, haja vista as diferenças quanto à capacidade de receber e desenvolver competências.

### 2.3. Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais

A formação e o desenvolvimento de competências são fundamentais no atual ambiente volátil global, uma vez que a inflexibilidade e o enrijecimento podem acarretar o insucesso e decretar a dissolução de muitas organizações. Diante disso, a incorporação das competências em uma organização demanda a definição de estratégias para geri-las e, simultaneamente, a ciência e disposição para dissolver competências obsoletas e formar e desenvolver outras novas, quando necessário (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

Com respeito à formação e ao desenvolvimento das competências organizacionais, sete artigos, dentre os pesquisados, destacaram-se pela particularidade do conteúdo abordado sobre o tema: Roberts (2001), Fleury, M. e Fleury, A. (2004), Spanos e Prastacos (2004), Chen e Naquin (2006), Haland e Tjora (2006), Moura e Bitencourt (2006) e Munck, L., Munck, M. e Borim-de-Souza (2011).

Moura e Bitencourt (2006) afirmam que as competências organizacionais decorrem da especificidade de cada empresa ao identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva, mediante as competências. Com frequência, os processos de conversão de recursos em competências organizacionais não são planejados e desenhados formal e estrategicamente, mas ocorrem no cenário competitivo e movem a dinâmica organizacional. O sistema de crenças e o estilo comportamental da empresa podem constituir a existência informal das competências.

Segundo Fleury, M. e Fleury, A. (2004), as competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior que a soma das competências individuais. Desse modo, o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente ligado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto (MUNCK, L.; MUNCK, M.; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Para Chen e Naquin (2006), o desenvolvimento de competência organizacional é visto como o processo de identificação de uma série de competências individuais representativas da proficiência no trabalho.

Spanos e Prastacos (2004) defendem que o contexto social é fundamental para promover a criação, a transferência e a aplicação de conhecimento nas organizações, ou seja, para desenvolver e manter as competências. A construção de competências é um processo de síntese e integração, uma metacompetência por si mesma, que depende de qualidades institucionais de um ambiente organizacional mais amplo. Essa metacompetência, ou capacidade dinâmica, inclui atividades individuais em interação com vários contextos, orquestração de interações, organização de canais de comunicação, entre outros aspectos, a partir da aplicação do conhecimento.

Haland e Tjora (2006) contribuem nesta discussão ao sustentarem que nem questões administrativas isoladas, nem o desenvolvimento de estruturas, nem a cultura organizacional e tampouco aspectos relacionados somente ao desenvolvimento individual podem explicar o desenvolvimento de competências

organizacionais. Todas essas dimensões devem ser consideradas conjuntamente para que haja a compreensão sobre este tópico.

Para Roberts (2001), as competências na organização devem ser desenvolvidas por meio da colaboração, a fim de maximizar o aprendizado e a efetividade organizacional. Este enfoque na colaboração e no aprendizado é passível de ser instituído não somente entre os membros da organização, mas também nos relacionamentos com clientes e fornecedores, o que levará ao desenvolvimento de novas competências, novas alianças, e à maior flexibilidade na gestão da cadeia de valor da organização.

As visões dos autores até aqui mencionados acabam por refletir o entendimento de que a formação e o desenvolvimento das competências organizacionais são diretamente vinculados às competências dos indivíduos, e de que estas últimas proporcionam o desenvolvimento das primeiras. É justamente o departamento de recursos humanos, a partir da estruturação de um planejamento direcionado, o órgão capaz de realizar a conexão entre competências organizacionais e individuais (DREJER, 2001, 2002; CHEN; NAQUIN, 2006).

O desenvolvimento de competências individuais tem um papel significativo por contribuir para a formação das pessoas, para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho e para a percepção da realidade. O desenvolvimento de competências individuais não somente afeta as próprias pessoas, como também busca agregar valor à organização (BITENCOURT, 2005). Nesse sentido, Boterf (2003) esclarece que administrar e desenvolver competências de uma empresa não se limitam à administração e ao desenvolvimento das competências individuais de empregados. A competência organizacional, qualquer que seja seu nível, não equivale à soma das competências de seus membros. O valor de uma competência não depende tanto de seus elementos constitutivos, mas da qualidade da articulação entre esses elementos.

Basicamente, o posicionamento do autor converge para as contribuições já citadas de Mills, Platts e Bourne (2003), de Spanos e Prastacos (2004) e de Moura e Bitencourt (2006), no que concerne à qualidade da mobilização de recursos e

à possibilidade de inferir que um desses recursos é a competência do indivíduo. A contribuição de Boterf (2003), na verdade, reside na formulação do conceito de **competência coletiva**, uma resultante que emerge da cooperação e da sinergia existentes entre as competências individuais. É por essa razão que administrar as competências individuais não implica gerir as competências da organização. É preciso, antes, estar ciente das competências coletivas e administrá-las, pois, com elas, certas competências perduram apesar da partida das pessoas e, como são construídas nas interações, podem ser reconstruídas pelos recém-chegados.

Dessas considerações emergem questões fundamentais para a prática organizacional. A incorporação da abordagem das competências é de tal amplitude em uma organização, que deve levar a novos modelos de gestão e, até mesmo, a novos modelos organizacionais (BITAR; HAFSI, 2007). De fato, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que tem como ponto inicial a estratégia da organização e que direciona suas ações para a captação e desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento de seus objetivos (MUNCK, L.; MUNCK, M.; BORIM-DE-SOUZA, 2011). O tópico seguinte discutirá os modelos de gestão articulados por competências.

#### **2.4. Modelos de gestão Baseados em Competências**

Ao longo dos anos, abordagens de gestão baseadas em competências provaram ser alicerces em muitas funções organizacionais, principalmente na gestão de pessoas. Experiências de extensivo uso de modelos de gestão articulados por competências, utilizados em diversos ambientes organizacionais, mostram que eles possibilitam o alcance de benefícios substanciais ao fomentarem o alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas e a estratégia da organização (VAKOLA; SODERQUIST; PRASTACOS, 2007). Sem o auxílio de ferramentas e procedimentos para a implantação de competências, estas não possuem nenhum impacto, portanto não fazem sentido na organização.

Em meio à variada gama de definições e caracterizações das competências, muitos modelos de gestão por competência foram e continuam a

ser desenvolvidos, adotados por organizações tanto privadas quanto públicas (ROBERTS, 2001). Dos 31 artigos selecionados para a composição desta pesquisa, quatro apresentaram modelos de gestão por competências que se destacam pela relevância e originalidade: os de Baker *et al.* (1997), Rausch, Sherman e Washbush (2002), Fleury, M. e Fleury, A. (2004) e Nobre (2011).

Baker *et al.* (1997) desenvolvem um **Modelo hierárquico de competências** a partir dos conceitos de competência e congruência, esta última significando a convergência entre competências e demandas. Ao delinearem uma hierarquia de congruências, iniciam pelo nível organizacional, em que reside a estratégia, e desdobram os níveis dos processos essenciais, subprocessos, até chegar ao nível individual. Para serem congruentes, as competências existentes em algum nível particular devem entregar os atributos requisitados pelas prioridades competitivas. No nível mais alto da hierarquia, as competências estratégicas são fatores cruciais para que a organização sustente seu posicionamento diante dos concorrentes.

Para Baker *et al.* (1997), é no nível dos processos essenciais que os atributos técnicos, de gestão e individuais coalescem a fim de prover vantagem competitiva à empresa. Para atingi-la, são necessárias competências “habilitadoras”, formadas pelos conhecimentos e habilidades dos membros da organização. Conforme os autores, há relações causais entre estas e o desempenho competitivo da organização. São incluídos referenciais externos no modelo de competências em uma abordagem operacional, utilizando-se o *benchmarking* para a padronização e comparações de desempenhos. É necessária uma congruência apropriada entre o nível em que o desempenho é mensurado e as competências que são avaliadas.

Segundo Rausch, Sherman e Washbush (2002), um modelo de competências, para ser validamente utilizado, deve estar apoiado em argumentos razoavelmente convincentes sobre os motivos pelos quais certas competências são selecionadas e onde são aplicadas, e também sobre como se relacionam entre si. Considerando esse contexto, os autores sugerem um **Modelo de competências baseado em decisões**, por meio da avaliação da qualidade das decisões dos gestores,

no qual as competências são divididas em quatro patamares inter-relacionados, em que o nível de detalhamento é crescente, do primeiro nível ao quarto.

No primeiro nível, há o entendimento e a habilidade de considerar apenas temas importantes para as decisões e sua divisão em grupos. No segundo nível há a consideração de aspectos específicos para cada grupo de temas importantes para as decisões. O terceiro nível concerne aos fundamentos teóricos que alicerçam o segundo nível. O quarto nível diz respeito às competências necessárias à implantação dos outros três níveis. É possível aos gestores tomar decisões apenas com base no primeiro e segundo níveis utilizando, para tanto, as experiências vividas e o ensino recebido. Todavia, a competência exige o domínio completo dos conhecimentos e habilidades indicados nos terceiro e quarto níveis (RAUSCH; SHERMAN; WASHBUSH, 2002).

Fleury, M. e Fleury, A. (2004) propõem uma tipologia de sustentação ao processo de formulação das estratégias e ao desenvolvimento de competências, aspectos estes vistos como intimamente relacionados. Os autores explicam a dinâmica entre os diversos níveis de competência que se formam na organização, incluindo os níveis das competências das unidades de negócios, competências-foco, competências distintivas e competências individuais. É ressaltada a inter-relação entre esses níveis de competência, cujo desenvolvimento pode ser influenciado mutuamente.

Na visão de Fleury, M. e Fleury, A. (2004), há um relacionamento cíclico entre **estratégia, competências organizacionais e competências individuais**, permeado pelos processos de aprendizagem. Esse ciclo não necessariamente possui um início ou um fim, pois as estratégias são formuladas com base na operacionalização sistêmica dos recursos e das competências organizacionais e na análise do ambiente, que, por conseguinte, são influenciadas e modificadas pela resposta obtida pela estratégia, o que novamente provoca e até mesmo exige novas configurações dos recursos, que poderão ou não implicar modificações ou a necessidade de uma nova estratégia. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais, em

um círculo virtuoso, já que são estas as bases formadoras das competências organizacionais, juntamente com os recursos.

Nobre (2011) introduz os **Sistemas Centralizados no Cliente** (CCS, sigla em inglês). Este modelo representa as organizações que buscam maiores níveis de cognição, inteligência e autonomia, por conseguinte, maiores níveis de agilidade e flexibilidade, a fim de administrar elevados graus de complexidade ambiental e incerteza, operar com intensiva customização em massa e prover integração com os clientes. As empresas organizadas pelo modelo de CCS são aquelas que estrategicamente arranjam seus recursos e competências considerando as necessidades e valores dos clientes.

O CCS provê as organizações de competências tecnológicas, gerenciais e organizacionais, no sentido de as capacitar para lidar com altos níveis de complexidade ambiental, operar com elevados níveis de customização em massa e atuar em imersividade (integração) junto aos clientes, perseguir altos patamares de cognição organizacional, inteligência e autonomia e, conseqüentemente, de flexibilidade e agilidade. A adoção dos modelos CCS pelas organizações, segundo a visão de Nobre (2011), terá impactos diretos na sociedade, especialmente no que se refere a transformações no trabalho.

Após apresentação sintetizada dos modelos, algumas conclusões podem ser registradas. Não cabe aqui detalhar cada uma dessas questões, mas sim apontar as distintas perspectivas dos autores mencionados, cujas conceitualizações diversas levam a propostas também diversas de operacionalização. Todos os modelos apresentam algum avanço, diferenciação e limitações em relação à abordagem da gestão articulada por competências. Entretanto, um aspecto a ressaltar diz respeito à validação desses modelos, especialmente no que tange à relação entre os objetivos propostos pelos modelos de gestão de competências e seus respectivos resultados, considerada um ponto crítico em muitos dos modelos encontrados na literatura (MUNCK *et al.*, 2011), o que é também algo a discutir em relação aos modelos apresentados.

As considerações expostas até aqui permitem passar ao próximo tópico, em que é feita uma análise crítica na qual avanços e desafios são

discutidos tendo em vista a coerência da gestão articulada por competências.

### **3. AVANÇOS E DESAFIOS NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COERENTE: ANÁLISE CRÍTICA**

A importância e contribuição das competências organizacionais para a gestão já são indiscutíveis. Entretanto, estas apresentam diversos aspectos questionáveis, tais como: sua ênfase na construção de atributos (visão estática) e na falta de visão processual (perspectiva dinâmica); a qualidade superficial dos atributos de competências; falta de integração com o departamento de Recursos Humanos; burocracia e custo, no sentido de predominância do formalismo; falta de contextualização; falta de espaço para a aprendizagem a partir do erro e ausência de sentido atribuído a conexão entre competências e trabalho (BITENCOURT, 2005). Essas são situações não apenas frequentemente decorrentes do embasamento teórico-conceitual falho e limitado quando da adoção e implementação da gestão por competências, mas também passíveis de serem agravadas por ele.

Defende-se, em razão desse contexto, a possibilidade de gerir competências de modo mais autêntico e consciente, privilegiando a visão dinâmica e estratégica voltada à qualidade de recursos e aos atributos de competências de acordo com cada situação e ambiente organizacional. Para tanto, é necessário definir significado de competência, determinar as práticas formais e informais que podem estimular o desenvolvimento das competências, buscar meios para articular a visão estratégica da organização à aplicação das competências e, por fim, delinear e esclarecer os resultados esperados com tal desenvolvimento (BITENCOURT, 2005).

As recomendações feitas por Bitencourt (2005) constituem desafios a serem encarados e superados na busca por uma gestão articulada por competências coerente. As considerações aqui apresentadas sobre as conceitualizações, formação e desenvolvimento de competências e as propostas de operacionalização via modelos abarcam a necessidade de assumir esses desafios e avançar nesse sentido. A análise crítica realizada nesta seção segue essa mesma sequência.

Inicialmente, as arguições referentes às conceituações e classificação de competências exploradas (tópicos 3.1 e 3.2) possibilitam visualizar a intenção de Sanchez (2004) ao argumentar que a diversidade de conceitos frequentemente resulta em confusões sobre os aspectos essenciais das competências das organizações. Para o autor, são três os fatores causadores de tais confusões: a) utilização de diferentes terminologias para conceitos similares; b) definições que parecem referir-se a níveis distintos nas atividades organizacionais; e c) a adoção de uma visão estática das competências que não considera apropriadamente como elas são construídas e sujeitas a mudanças.

Com efeito, os três fatores citados são facilmente observados pelo que foi exposto. Sobre o primeiro, retomam-se os diversos termos e conceituações identificados muitas vezes em sobreposição no Quadro 1. Como afirmaram Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001), acredita-se também que mudar as palavras não significa mudar a teoria; logo, essa proliferação de conceitos faz apenas gerar confusões desnecessárias. A respeito do segundo fator, os trabalhos citados sobre a identificação e classificação das competências permitem notar suas diferentes aplicações nas organizações, nos níveis individuais, coletivos, operacionais ou holísticos. Com relação ao terceiro fator, que dificulta uma melhor compreensão sobre as competências, os estudos pautados pela abordagem racionalista sobressaem, uma vez que estão baseados em resultados objetivos e não em processos de formação e desenvolvimento de competências, o que, de certa forma, não deixa de ser uma limitação desta abordagem.

Diante desses obstáculos, recomendam-se três etapas fundamentais a serem cumpridas a fim de que seja possível estabelecer uma conceituação teórica robusta, abrangente e aplicável da gestão baseada em competências:

- a) desenvolvimento e utilização de um conjunto consistente de conceitos e vocabulários para a descrição das competências;
- b) classificação dos diferentes tipos e níveis de atividades organizacionais que podem contribuir para o alcance da competência;

c) articulação das interações dos diferentes tipos e níveis de atividades organizacionais que são críticos no processo de construção e entrega das competências (SANCHEZ, 2004).

Com o intuito de seguir de forma alinhada às três etapas supramencionadas, assume-se que a competência deve incluir a habilidade de responder à natureza dinâmica do ambiente externo à organização e de seus próprios processos internos. Ademais, a competência deve incluir a habilidade de gerir a natureza sistêmica da organização e suas interações com outras organizações. Deve incluir também a habilidade de gerir os processos cognitivos de uma organização, direcionando recursos organizacionais a atividades específicas que geram valor, em especial os recursos humanos. A competência, enfim, deve incluir a habilidade de gerir a natureza holística de uma organização como um sistema aberto, a fim de atingir objetivos da competência, de forma alinhada à multiplicidade dos indivíduos e aos interesses institucionais envolvidos (SANCHEZ; 2004).

Outro ponto relevante diz respeito à maneira pela qual as ações organizacionais podem levar à formação e ao desenvolvimento de novas competências. Sabe-se que grande parte das pesquisas na área restringe-se a identificar determinadas competências como importantes após seus valores serem evidenciados (DREJER, 2002). Contudo, essa identificação deve ser feita antes desse reconhecimento, a fim de que a competência possa ser formada, desenvolvida e explorada conforme a estratégia em pauta e não somente após sua execução, quando estas etapas já não fazem mais sentido.

No tópico referente a essa discussão (3.3) percebeu-se que, basicamente, os autores concordam sobre a qualidade da mobilização de recursos para a formação e desenvolvimento de competências organizacionais, e que um dos recursos fundamentais para tal é a competência do indivíduo. Compartilha-se da visão de Drejer (2002) sobre o desenvolvimento de competências, partindo do pressuposto de que há mais nas competências da organização do que a soma das competências individuais: há a atuação coletiva e os efeitos sinérgicos nesta atuação.

Drejer (2002) sugere a adoção de abordagens duais, que incluam visões *bottom-up* e *top-down*

para o desenvolvimento de competências, uma vez que, isoladas, estas são insuficientes por falharem em diversos aspectos que podem ser supridos pela combinação das duas. A abordagem dual é apropriada uma vez que cria a inter-relação entre competências essenciais, subcompetências e competências individuais, permitindo que o desenvolvimento de competências possa ser realizado consoante essa inter-relação. Desse modo, é possível desenvolver as pessoas que fazem parte da empresa e as competências organizacionais, bem como assegurar que um grupo funcione ainda que esteja desfalcado (DREJER, 2002).

Para que ocorra o desenvolvimento de uma competência, é necessário que esta seja uma função do aprendizado dos indivíduos do sistema. Além disso, uma abordagem situacional parece mais adequada, pois, para diferentes tipos de competências, são necessários diferentes tipos de gestão. Do mesmo modo, em cada nível de desenvolvimento, os esforços para que se avance para outro estágio devem ser específicos a cada contexto. Assim, é praticamente impossível indicar maneiras exatas para desenvolver competências em qualquer âmbito: individual, coletivo ou organizacional (DREJER, 2002).

Embora haja um amplo interesse na perspectiva das competências, somente o interesse não é suficiente para superar dificuldades encontradas quando de sua aplicação nas empresas, em virtude da complexidade da conceituação apropriada e da identificação das reais competências em uma organização (SANCHEZ, 2004). Tal afirmação é válida, pois condiz com a observação de que os modelos expostos (tópico 3.4), em sua maioria, são apenas descritivos, propositivos ou ainda incompletos, se forem consideradas as definições sobre competências aqui estabelecidas.

Os modelos analisados podem ser ainda considerados abordagens reativas à complexidade do ambiente externo, uma vez que o futuro não é sequer mencionado. Apenas um dos modelos, o de Baker *et al.* (1997), indicou de forma explícita as relações de alinhamento entre ambiente organizacional e desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. Por outro lado, apenas um deles também, o de Nobre (2011), não considerou os indivíduos imersos na

organização, ou seja, os funcionários, mas somente os clientes.

Ainda que não tenha sido intenção dos respectivos autores dedicar-se à relação entre competências organizacionais e individuais, e que, em alguns casos, tenham mencionado a relação entre elas, negligenciá-la pode ser considerado no mínimo uma falha ou ainda uma incoerência, já que muito do que trata a literatura a respeito do tema enfatiza, implícita ou explicitamente, justamente a interdependência entre elas (SPANOS; PRASTACOS, 2004; BITENCOURT, 2005; HALAND; TJORA, 2006). Do mesmo modo, a articulação com o contexto organizacional externo é imprescindível para o alinhamento entre expectativas individuais e objetivos organizacionais estratégicos (ROBERTS, 2001; SPANOS; PRASTACOS, 2004; MUNCK, L.; MUNCK, M.; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Emerge, portanto, a necessidade de propostas de modelos de gestão que busquem aproximar competências individuais e organizacionais, em consideração ao ambiente externo, de maneira coerente e adequada às estratégias organizacionais. Como avanços nesta temática, podem-se citar as pesquisas de Wright, Dunford e Snell (2001) e de Sanchez (2004), nas quais são elaboradas propostas de modelos satisfatoriamente abrangentes, porém complementares, para orientar a gestão das competências nas organizações. Enquanto Sanchez (2004) propõe uma ordenação hierárquica dos elementos interativos em um prisma sistêmico e racionalista das competências, em que há interações essenciais entre os recursos organizacionais, seus processos de gestão e sua lógica estratégica, o modelo desenvolvido por Wright, Dunford e Snell (2001) provê subsídios para explorar de forma específica o componente humano nas competências organizacionais, cujo elo são a gestão do conhecimento e o capital intelectual, e as capacidades dinâmicas aparecem como elementos renovadores de tal integração.

As competências devem constituir o foco para a definição e prática estratégica em todos os níveis da organização. A efetividade ou o sucesso da organização resulta da capacidade de articular seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos coletivos e as individuais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), em suas

dimensões epistêmica, idiomática e logística (GODDARD, 1997). A empresa define sua estratégia e as competências necessárias para implantá-la, em um processo de aprendizagem coletiva e colaborativa permanente (ROBERTS, 2001). Não existe uma ordem de precedência nesse processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra (MOURA; BITENCOURT, 2006).

Diante das considerações apresentadas, em que foram apontadas algumas insuficiências e mencionados trabalhos que avançam nas discussões sobre competências organizacionais, quatro pontos de inferências que culminam em propostas de conceitos são apresentados.

Primeiramente, para fins do desenvolvimento estratégico, aponta-se a questão da influência de variáveis externas ao ambiente organizacional. Não se nega a necessidade de considerar as influências do ambiente externo, que não estão sob controle das organizações. Contudo, acredita-se que a efetividade da organização é mais provável de ocorrer quando esta dá respostas ao ambiente e não apenas responde a ele, ou seja, quando há uma perspectiva mais proativa ao invés de meramente reativa. Em outras palavras, em conformidade com o que preza a abordagem da RBV, a articulação interna entre recursos e competências antes da determinação ambiental para o funcionamento da empresa parece permitir maior flexibilidade, crucial em um ambiente de alta complexidade e de muitas incertezas como o atual. E, nesses recursos internos, o corpo funcional aparece com grande relevância. As capacidades dinâmicas podem ser pertinentes nestas situações em que se exige maior proatividade da organização em ambientes turbulentos, uma vez que podem contribuir para adaptações e mudanças. Vale novamente destacar, contudo, que a decisão pelas capacidades dinâmicas deve ser ponderada com mais cautela em ambientes estáveis ou quando a inserção dela pode representar mais complexidade que facilidade.

Em segunda instância, a arquitetura das competências, quando elaborada e gerida pelo órgão responsável pela administração dos recursos humanos, pode ser considerada essencial, porque permite o alinhamento dos recursos e das competências individuais, coletivas e

organizacionais à estratégia organizacional. Para serem concretizadas, as competências das organizações dependem primeiramente das competências das pessoas em colaboração e, conseqüentemente, das competências coletivas, em uma perspectiva dinâmica de aprendizado, ou seja, de geração, transferência e integração de conhecimento.

Esse raciocínio indica, portanto, em terceiro lugar, que as competências, para fazerem sentido na organização, demandam uma perspectiva holística, que perpassa por toda a empresa, indo além de seus limites físicos e jurídicos e refletindo interações com o meio em que ela está inserida. A gestão articulada por competências deve ser encampada pela área de recursos humanos, mas também incidir sobre toda a organização, estrategicamente.

Finalmente, a gestão articulada por competências demanda comunicação clara e comum. A própria aplicação da perspectiva estratégica implica e ressalta a importância da integração e diferenciação por competências de todos os níveis de uma organização, e isso requer coordenação e comunicação adicionais em toda a organização (BITAR; HAFSI, 2007). A prerrogativa da comunicação de forma transparente e efetiva faz com que a abordagem das competências se torne pertinente também por promover a unificação das interpretações diversas que podem coexistir em uma mesma realidade organizacional, especialmente quando se trata de desenvolvimento e desempenho organizacional e individual. Propicia a redução da complexidade desses tópicos e uniformiza e direciona a busca de objetivos comuns, em diversos níveis internos e externos às organizações. Para Zarifian (2003), a comunicação se estabelece como um dos aspectos mais complexos e estimulantes do modelo de competência, já que, apesar de essencial, está imersa em inúmeras dificuldades, tendo como desafio ajustar pontos de vista, linguagens e pertinências nunca homogêneos. A heterogeneidade está implícita nesses processos e, antes de ser vista como um problema, deve ser considerada como a causa da aprendizagem, por emancipar a sociabilização do homem (ZARIFIAN, 2003).

Os programas de formação, desenvolvimento e acompanhamento de competências individuais

devem ser elaborados de modo a atuar consoantemente aos intentos das organizações, proporcionando a agregação de valor para o indivíduo, para a empresa e para a sociedade que a circunda e observando os diferentes públicos que coexistem em uma mesma realidade e que demandam adaptações. Uma vez que tal gestão prevê que o indivíduo seja responsável pela construção e consolidação de suas competências a partir da interação em um escopo ampliado, estas podem ser consideradas as determinantes sociais para o desenvolvimento dos indivíduos, ou seja, condicionantes de sua autonomia e emancipação sociointelectual. Nesse contexto, a emergência e o desenvolvimento da experiência é fundamental (SCHWARTZ, 2010).

Assim, ao refletir sobre as conceituações dos autores estudados nos tópicos anteriores, chegou-se à constatação de que a definição de competências organizacionais que melhor se adequa à necessidade integradora e unificadora é a proposta:

Um agir coletivo e processual, em permanente construção, reconhecido como de alta qualidade, que reflete o mobilizar e o transferir conhecimentos, recursos e habilidades de forma que agreguem valor à organização, aos indivíduos e à sociedade.

As características que identificam uma competência organizacional são a sustentabilidade, a capacidade de coordenação, a capacidade de desenvolvimento e a orientação para objetivos. A identificação e a classificação das competências de uma organização são idiossincráticas e envolvem: a competência dos indivíduos com os quais ela se relaciona, a dinamicidade de sua estrutura e recursos, seus valores e cultura, bem como o contexto externo. Acredita-se que, a partir dessas características gerais, a cada organização será possível identificar suas próprias competências e classificá-las conforme suas necessidades e realidade.

O modelo de gestão articulada por competências e suas características é assumido neste artigo como uma maneira pela qual a organização se estabelece para gerenciar e orientar o alinhamento entre objetivos e estratégias organizacionais, as pretensões individuais e as condições ambientais, a partir de uma abordagem prospectiva e proativa. Um modelo de gestão

articulado por competências deve ser tão específico quanto seu conteúdo, de forma que tenha suas definições, características, conceitos e indicadores de mensuração apropriadamente definidos. A gestão orientada por este modelo exige a valorização da relação entre organização e indivíduo, sendo a comunicação e a transparência essenciais nesse processo. A responsabilidade pelo modelo é do departamento de gestão de pessoas, contudo ele permeia a organização como um todo e, nesse sentido, exige o comprometimento dos membros organizacionais.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO E ESTUDOS FUTUROS**

A consulta à literatura disponível sobre competências organizacionais denunciou a ausência de uma fonte unificadora de conceitos e formas de operacionalização. Buscando cumprir esforços iniciais para o preenchimento dessa lacuna, este artigo teve por objetivo descrever e discutir os avanços e desafios da aplicação dos conceitos de competência organizacional nos últimos 15 anos (1997 a 2012), além de tecer considerações sobre algumas fontes seminais. Foram explorados aspectos da visão baseada em recursos, a conceituação, a classificação, a formação, o desenvolvimento e a gestão de competências organizacionais.

Em relação à conceituação, argumenta-se que as visões mais racionalistas e outras mais construtivistas, aparentemente em contraste, não são totalmente independentes ou divergentes, pelo contrário, pode-se dizer que são complementares, uma vez que a primeira perspectiva pode ser utilizada para a medição e visualização de resultados e objetivos, enquanto a segunda pode ser aplicada para a formação e desenvolvimento das competências e de seus elementos constitutivos. Em outras palavras, não há melhor abordagem entre a racionalista e a construtivista, pois sua utilização dependerá do foco em vista, apesar de que, em termos de escopo, esta última se mostra mais abrangente.

Concernente à classificação de competências organizacionais, viu-se que estas podem ser diversas e orientar-se mais ou menos para a geração de vantagens competitivas. Para uma organização, reconhecer suas competências, seja

qual for a classificação utilizada, pode auxiliá-la a conhecer melhor seu negócio e a buscar preencher lacunas por meio de alianças corporativas. Ademais, a identificação das competências da organização necessárias para seu desenvolvimento pode contribuir para detectar áreas em que seja preciso investir para proteger ou aumentar a condição competitiva da empresa.

Cabe lembrar que as competências organizacionais envolvem aspectos objetivos e subjetivos, o que é um indicativo da abrangência dessa tarefa e da idiosincrasia de qualquer competência organizacional. Ainda que recursos tangíveis, tais como máquinas, ferramentas e capital financeiro, sejam importantes elementos para o agir de uma organização, as competências necessariamente dependem do envolvimento dos indivíduos enquanto sujeitos detentores do conhecimento e da ação.

No que se refere aos modelos de gestão articulados por competência, salienta-se a necessidade de propostas de modelos que busquem aproximar competências individuais e organizacionais, considerando o ambiente externo, de maneira coerente e adequada às estratégias organizacionais. Entretanto, é preciso que esses modelos sejam válidos, especialmente no que tange à relação entre os objetivos propostos pelos modelos de gestão de competências e seus respectivos resultados, a fim de que sua adoção não seja insignificante e inoperante, o que faria com que permanecessem as tradicionais gerências de recursos humanos, e nem seja um obstáculo ou o “elefante branco” da organização.

Para tanto, destaca-se a comunicação constante por todas as instâncias das organizações, realizada de modo claro, objetivo e comum. Isso significa que sua presença é necessária no momento de definição e alinhamento de competências organizacionais, de desenvolvimento e avaliação de competências individuais, além de em situações de revisões e atualizações. A comunicação – verbal e/ou não verbal – ganha ainda destaque à medida que se insere na coletividade dos grupos, podendo proporcionar a dispersão e recombinação de conhecimentos, soluções inovadoras e criativas, além de ter papel fundamental nos atos de colaboração entre os membros da organização e no aprendizado. A

gestão articulada por competência perpassa, necessariamente, por este aspecto.

Como avanços nos estudos atuais sobre competências organizacionais, foram apontados os trabalhos de Sanchez (2004) de estabelecimento de uma conceituação teórica robusta e aplicável; de Drejer (2001; 2002) sobre sua proposta para o desenvolvimento de competências; e de Wright, Dunford e Snell (2001) e de Sanchez (2004) no que se refere a propostas de modelos satisfatoriamente abrangentes, porém complementares, para orientar a gestão das competências nas organizações.

A gestão baseada em competências ganha relevância uma vez que permite a dinamicidade das mesmas na organização, por meio de instrumentos capazes de formar, desenvolver e avaliar as competências – individuais, coletivas ou organizacionais. Fundamental na aplicação de um modelo de competência, e como um primeiro passo, é o entendimento comum por parte dos usuários sobre o significado de tal modelo, sobre sua capacidade de aprimorar práticas atuais e sobre os benefícios confiáveis e válidos advindos dele.

Cabe à organização, portanto, prezar por um modelo de gestão articulado por competências válido, que lhe permita atuar em conformidade com seus objetivos, ao invés de seguir modismos e fazer deste instrumento uma falácia na gestão. Optar pela adoção de conceituações múltiplas e/ou órfãs provavelmente conflitantes, com grandes chances implicará inadequações ou ainda inviabilização também no âmbito da operacionalização das competências.

Almeja-se que as exposições aqui postuladas possam atingir e contribuir não somente com a comunidade acadêmica, mas também com a empresarial. Estudos futuros são, porém, necessários para prosseguir neste esforço inicial. Recomendam-se pesquisas compostas de levantamentos bibliográficos mais aprofundados que possam elucidar o estado da arte das competências organizacionais ao longo do tempo, verificando temas mais e menos desenvolvidos, e, assim, buscar propostas que supram por completo as lacunas que devem ser identificadas. Do mesmo modo, pesquisas empíricas podem ajudar a mapear o que é utilizado nas organizações, a fim de que se possa aproximar a academia do

empresariado e confusões e divergências possam ser superadas.

## 5. REFERÊNCIAS

BAKER, J. C.; MAPES, J.; NEW, C. C.; SZWEJCZEWSKI, M. A hierarchical model of business competence. *Integrated Manufacturing Systems*, v. 8, n. 5, p. 26-272, 1997.

BARNEY, J.; WRIGTH, M.; KETCHEN JUNIOR, D. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

BITAR, J.; HAFSI, T. Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of Integration. *Management Decision*, v. 45, n. 3, p. 403-419, 2007.

BITENCOURT, C. C. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CASTIAUX, A. Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges. *International Journal of Innovation Management*, v. 16, n. 6, p. 1-16, 2012.

CHEN, H.; NAQUIN, S. S. An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. *Advances in Developing Human Resources*, v. 8, n. 2, p.265-282, 2006.

DE CAROLIS, D. M. Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. *Journal of Management*, v. 29, n. 1, p. 27-50, 2003.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, v. 21, n. 3, p. 135-146, 2001.

\_\_\_\_\_. *Strategic Management and Core Competencies*. USA: Quorumbooks, 2002.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FREILING, J.; GERSCH, M.; GOEKE, C.. On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm. *Organization Studies*, v. 29, p. 1143-1164, 2008.

GODDARD, J. The Architecture of Core Competence. *Business Strategy Review*, v. 8, n. 1, p. 43-52, 1997.

HALAND, E.; TJORA, A. Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations*, v. 59, n.7, p. 993-1016, 2006.

HART, S. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

KERSIENE, K., SAVANEVICIENE, A. Defining and Understanding Organization Multicultural Competence, *Engineering Economics*, v. 42, n. 2, 2005.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. *Academy of Management Executive*, v. 15, n. 2, p. 95-106, May 2001.

LEITE, J. B. D; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. especial, 2003.

LEWIS, M. A. Analysing organisational competence: implications for the management of operations. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.

- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 9, p. 977-994, 2003.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 3, Jan./Jun. 2006.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustainability and competencies in organizational contexts: a proposal of a model of interaction. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, v. 11, n. 4, p. 394-411, 2012.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; CASTRO, A. L.; ZAGUI, C. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *Revista de Administração*, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 107-121, 2011.
- MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 4, n. 2, ed. Especial, p. 147-158, 2011.
- NOBRE, F. S. Core competencies of the new industrial organization. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 22, n. 4, p. 422-443, 2011.
- NICOLAI, A. T.; DAUTWIZ, J. M. Fuzziness in action: what consequences has the linguistic ambiguity of the core competence concept for organizational usage? *British Journal of Management*, v. 21, n. 4, p. 874-888, 2010.
- PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FENSTERSEIFER, J. E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*, v. 26, n. 1, p. 115-132, 2008.
- PENROSE, E. G. *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley: Nova Iorque, 1959.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the firm. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- RAUSCH, E.; SHERMAN, H.; WASHBUSH, J. B. Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development. *Journal of Management Development*, v. 21, n. 3, p.184-200, 2002.
- ROBERTS, P. Corporate competence in FM: current problems and issues. *Facilities*, v. 19, n. 7, p. 269-275, 2001.
- SANCHEZ, R. Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 5, p. 518-532, 2004.
- SCHWARTZ, Y. A Experiência é Formadora? *Educação e Realidade*, v. 35, n. 1, p. 35-48, 2010.
- SMITH, R. Harnessing Competencies, Capabilities and Resources. *Technology Management*, v. 51, n. 5, p. 47-53, 2008.
- SPANOS, Y. E.; PRASTACOS, G. Prastacos. Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, v. 8, n. 3, p. 31-43, 2004.
- THACH, S. B.; ENG, E.; THOMAS, J. C. Defining and Assessing Organizational Competence in Serving Communities at Risk for Sexually Transmitted Diseases. *Health Promotion Practice*, v. 3, n. 2, p. 217-232, 2002.
- VAKOLA, M.; SODERQUIST, K. E.; PRASTACOS, G. P. Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, v. 28, n. 3, p. 260-275, 2007.

Van KLEEF, J. A. G.; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, v. 15, n. 1, p. 38-51, 2007.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June, 1984.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência*. São Paulo: SENAC Editora, 2003.