

# Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto

**Andrea Vieira Soares**

Coordenadora de Qualidade do RAC  
MBA em Recursos Humanos FGV-RJ  
Administradora

**George Albin Rodrigues de Andrade**

Professor do Centro Universitário Celso Lisboa,  
Mestrando em Economia Empresarial UCAM-RJ

## Resumo

*A busca pela eficiência e eficácia é o grande objetivo organizacional que a Administração busca alcançar, mudanças no ambiente empresarial marcado pela constante incerteza têm levado várias empresas a repensarem seus recursos organizacionais, principalmente os Recursos Humanos. Nesse contexto, a gestão por competências sugere uma nova forma de organizar os recursos humanos da empresa frente as novas necessidades impostas pelo ambiente empresarial, ajudando diversas organizações a alavancarem o desempenho de seus colaboradores e tornando a empresa eficiente e eficaz para vencer a competitividade do mundo globalizado em que vivemos.*

**Palavras chave:** Gestão por Competências, Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento.

## 1. Introdução

A palavra competência possui diversas definições dependendo da cultura, dos valores, da visão e das experiências de cada um, entretanto, se compararmos os diversos sentidos da competência e estudarmos a fundo o seu significado, poderemos observar que, apesar das diferentes definições, o sentido da palavra é único.

O modelo de gestão por competência de uma organização permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que possibilitem atingir as competências organizacionais determinadas. Assim, organizações e pessoas estarão lado a lado, propiciando um processo contínuo de desenvolvimento de competências, onde a empresa transfere seu patrimônio para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentarem novos desafios profissionais e individuais. E as pessoas, por sua vez, desenvolverão suas capacidades individuais, transferindo-as para a organização.

## 2. Gestão por Competências

O Novo Dicionário da Língua Portuguesa (1986) define competência como qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.

Parry (1996) define competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Resende (2000), autor de “O livro das Competências”, competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e auto-desenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

Na mesma obra, o autor classifica as competências em nove categorias, sugerindo que existem vários tipos de competências:

- Competências técnicas: de domínio apenas de especialistas em determinado assunto ou trabalho;
- Competências intelectuais: relacionadas a aptidões mentais;
- Competências cognitivas: uma mistura de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- Competências relacionais: capacidade de se relacionar e interagir;
- Competências sociais e políticas: capacidade de se relacionar e participar dos acontecimentos sociais;
- Competências didático-pedagógicas: são as competências voltadas para a educação e o ensino;
- Competências metodológicas: capacidade de aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades;
- Competências de liderança: capacidade de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social;
- Competências empresariais ou organizacionais: são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

Para Rabaglio (2001) competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas. Para ela, ser competente e ter competência são coisas diferentes.

Uma pessoa pode ter sido competente ao ser designada a fazer uma determinada tarefa, mas isso não significa que ela seja sempre competente, ou seja, esta mesma pessoa pode ser designada a fazer uma outra tarefa e não obter o mesmo nível de satisfação. Assim, ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que este desempenho será sempre bom. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.

A escritora classifica as competências em técnicas e comportamentais. As competências comportamentais são as atitudes e comportamentos que uma pessoa possui. Já

as competências técnicas são os conhecimentos e habilidades que uma pessoa aplica em técnicas ou funções específicas.

Para Fleury (2000), competência é saber ouvir de maneira responsável, implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Saber agir de maneira responsável significa que o indivíduo deve entregar-se completamente para a empresa, ou seja, comprometer-se com seus objetivos.

Já Boog (2000) escreve sobre a competência empresarial, que é para o autor um conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve para produzir e aperfeiçoar, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades de seus clientes e usuários. Ele também escreve sobre a competência gerencial é o conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa.

Paul C. Green é considerado um dos maiores estudiosos do assunto na atualidade. Em seu livro “Desenvolvendo Competências Consistentes”, uma de suas obras mais famosas, Green (2000) defende que existem duas dimensões de competências, as competências organizacionais e as competências individuais.

As competências organizacionais, que o autor chama de *competências essenciais*, são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades e possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado. Explicando melhor, uma competência essencial é um conjunto peculiar de *know-how* técnico, que é o centro do propósito organizacional. Ela está presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços. Essas competências fornecem uma vantagem competitiva peculiar da organização, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas por outras empresas. Já as competências individuais, segundo o autor, são descrições de hábitos de trabalhos que são mensuráveis e habilidades pessoais que são utilizadas por uma pessoa para alcançar os objetivos de trabalho da organização. Por exemplo, idéias relacionadas à liderança, criatividade ou habilidades de apresentação podem ser expandidas para definições de competência individual.

Um dos primeiros a utilizarem o termo *competência essencial* foram C.K.Prahalad e Gary Hamel. Em 1990, eles afirmavam que uma organização ganha vantagens competitivas no mercado através do uso de um pequeno número de competências essenciais que afetam produtos diferentes através das unidades de negócios. Segundo os mesmos, as competências essenciais são as habilidades que permitem que a empresa seja capaz de oferecer um benefício fundamental aos seus clientes.

Como podemos notar, cada autor define a questão da competência de acordo com sua visão e seus valores sobre o assunto. Quando todos estes autores citados descrevem sobre o que é competência, embora as linguagens para explicar a definição sejam diferentes, na realidade todos eles estão falando basicamente sobre a mesma filosofia de trabalho dentro das organizações. Algumas definições parecem bem diferentes umas das outras, porém se prestarmos atenção e analisarmos a fundo cada definição poderemos observar que todas as definições possuem pontos em comum. Vejamos então quais são estes pontos.

Em primeiro lugar, fica claro perceber que alguns autores citados acima classificam competência em duas dimensões distintas: competências organizacionais e competências individuais.

Prahalad & Hamel foram um dos primeiros a escreverem sobre as competências organizacionais quando publicaram em 1990 um artigo na Harvard Business Review com o título “Core Competence”, Competências Essenciais. Esse artigo repercutiu no mundo inteiro e logo o assunto começou a ser debatido em milhares de encontros entre gestores, organizações e universidades. Alguns anos depois, Green também escreveria sobre as competências organizacionais. Já Boog e Resende referem-se não ao termo “competências organizacionais”, mas preferem chamar de “competências empresariais”.

Analisando as definições destes autores, podemos concluir que as competências organizacionais (ou competências empresariais) são aquelas competências essenciais para que a empresa sobreviva no mercado competitivo. São competências características de uma empresa, aquelas que nenhuma outra possui de forma similar. Estas características são o diferencial de uma empresa, o que a torna única em seu segmento. Como o próprio Green (2000) explica, por serem essenciais e únicas de uma empresa, essas competências fornecem uma vantagem competitiva e geram valor percebido pelos clientes.

Desenvolver as competências organizacionais deve ser sempre o primeiro objetivo de uma empresa, pois dominando tais competências a empresa consegue garantias de um bom desempenho no mercado não só nos dias atuais, mas estará também garantindo este bom desempenho no futuro.

Porém, para se desenvolver competências organizacionais precisamos essencialmente de pessoas. As empresas funcionam através de pessoas e não de máquinas ou paredes. São os colaboradores de uma empresa os maiores responsáveis pelo desenvolvimento de competências organizacionais. Por isto, muitos autores citados acima escrevem sobre a segunda dimensão da competência: as competências individuais.

Fazendo uma análise das diversas definições sobre competência individual citadas acima, podemos observar que a maioria dos autores cita as palavras “hábitos”, “atitudes” e “conhecimentos” em suas definições. Embora, assim como na definição de competências organizacionais, cada escritor define competências individuais de maneira diferente, a maioria deles destaca os hábitos, as atitudes e os conhecimentos de um indivíduo como partes integrantes de sua competência. Assim, podemos chegar a uma definição de competência individual: é um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades que uma pessoa possui sobre determinado assunto.

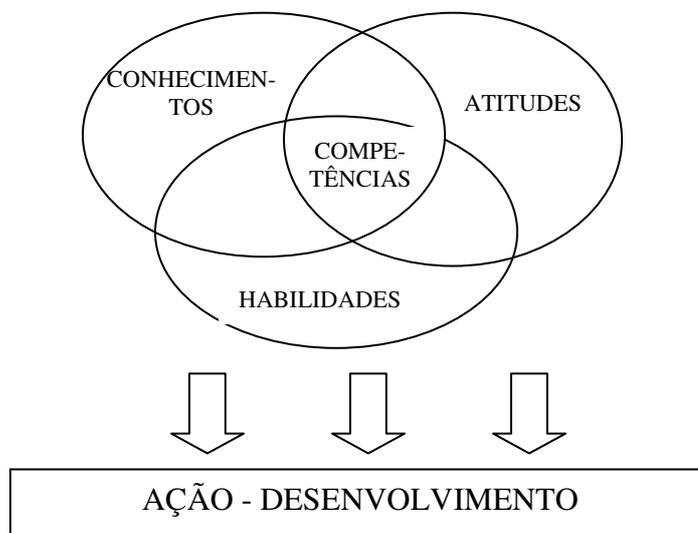


Gráfico 1 – O Funcionamento da Gestão por Competências

Mas não podemos deixar de dar importância ao fato de que alguns autores vão além das palavras “hábitos”, “atitudes” e “conhecimentos” em suas definições. Resende (2000) inclui “interesse” e “vontade” na definição de competência individual, características que acredito que podem ser incluídas no conjunto de atitudes de um indivíduo. Fleury (2000) também vai além ao definir que a competência está relacionada com a capacidade de entrega de um indivíduo, assim como também defende Dutra (2001). Porém, acredito que a entrega também pode ser incluída no grupo de atitudes de uma pessoa. Quando uma pessoa assume determinada tarefa, ele pode ter duas atitudes: ou desempenha exatamente aquilo que se espera dela ou desempenha a tarefa além do que é esperado, supera as expectativas, e isso só pode acontecer se ele realmente se entregar ao que está fazendo. Isto terá feito parte de seu grupo de atitudes como profissional.

Boog descreve a competência como meio para atingir resultados. Parry define que a competência afeta a atividade de um indivíduo. Resende fala da competência transformada em resultados. Rabaglio define a competência como meio para desempenhar com eficácia uma tarefa. Green defende a importância da competência para se alcançar objetivos. E Fleury é muito mais profunda em sua definição, pois descreve a competência como meio para mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e agregar valor social.

### **3. Origem dos Estudos sobre Competência**

O conceito de competência começou a ser evidenciado no início da década de 70, graças a David McClelland, que foi pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competência. McClelland, na época, trabalhava para o governo americano e participava de um processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado. Nessa oportunidade ele iniciou a aplicação do conceito de competência em psicologia.

Em 1973, McClelland publicou um artigo com o título “*Testing for Competence Rather Than Intelligence*”, Testando por Competência ao Invés de Inteligência, no qual afirmava que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência, como o teste de QI, por exemplo, tinham duas deficiências:

- a primeira é que não eram capazes de prever se uma pessoa teria sucesso no trabalho e na vida;
- a segunda era que favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior.

Assim, ele conseguiu criar um método de avaliação que lhe permitia identificar variáveis de competências que pudessem prever êxito nas atuações no trabalho e na vida das pessoas e selecioná-las sem discriminação de sexo, cor ou condição social.

McClelland desenvolveu e aplicou uma técnica especial para destacar as variáveis de comportamento que explicassem por que determinados diplomatas do Departamento de Estado tinham sucesso, e outros não, em suas difíceis missões em países onde havia forte rejeição à presença dos EUA. Os resultados dessa pesquisa indicaram claramente diferenças de habilidades, aptidões e atitudes entre os melhores embaixadores e os mais medíocres.

Em 1990, o assunto tomou uma proporção definitiva devido ao artigo de Prahalad & Hamel, que publicaram um artigo com o título “*The Core Competences of Corporation*”, no qual afirmavam que uma organização ganha vantagens competitivas no mercado através do uso de um pequeno número de competências essenciais que afetam produtos diferentes através das unidades de negócios. Depois deste artigo o assunto vem sendo largamente

explorado pelos estudiosos e escritores, e a competência, tanto individual quanto organizacional, vem sendo filosofia de sucesso de muitas empresas ao redor do mundo.

De 1970 para os dias atuais, o conceito de competência vem mudando completamente os paradigmas dentro das organizações, principalmente a visão dos gestores de empresas sobre o que realmente deve ser levado em consideração na hora de escolher alguém para um determinado cargo.

A tradição sempre foi valorizar aqueles candidatos que possuíam perfil intelectual e diplomas de grandes universidades. Além disso, valorizavam-se também os testes de QI. Hoje em dia, ainda vemos uma grande valorização das pessoas que possuem um diploma de MBA ou de Mestrado. Porém, com a questão da competência vindo à tona em um número cada vez maior de empresas, isto tende a acabar. Hoje, conhecimento e habilidade não são tudo o que se avalia em uma pessoa. As empresas descobriram a importância da atitude (antes sem grande valor) para o desenvolvimento de um indivíduo em sua função. É claro que o conhecimento ainda é valorizado, principalmente na “era da informação” que estamos vivendo. Porém, se um indivíduo não souber transformar este conhecimento em ações que garantam os resultados positivos para a empresa, não será um profissional útil e poderá perder seu espaço tanto na empresa quanto no mercado de trabalho.

#### **4. A Importância da Gestão por Competência para as Organizações**

Desenvolver as competências da organização e das pessoas é um caminho para se vencer todos esses desafios e adequar as organizações aos novos paradigmas mundiais. Hoje as empresas são obrigadas a buscarem as competências que negligenciavam em tempos anteriores, de menor concorrência, de maiores facilidades para obter lucro e crescer.

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2002) cita algumas:

- A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- A conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu auto-desenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas;

Quando a gerência por competências se instala, evita-se que gerentes e colaboradores percam seu tempo em programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as necessidades da organização e que não atendem às exigências dos postos de trabalho.

Portanto, a organização de hoje precisa definir quais deverão ser suas competências imprescindíveis para competir num mercado altamente competitivo, já que a empresa precisa ter competência para executar da melhor maneira possível aquilo que seus clientes e parceiros necessitam. Montar um modelo de gestão por competência em uma organização significa

mapear as competências organizacionais e individuais que a organização precisa ter para que supere seus desafios estratégicos.

Definindo as competências organizacionais necessárias para o desenvolvimento da empresa, os gestores estarão aptos para definirem quais deverão ser as habilidades, atitudes e conhecimentos de cada área para que tais competências sejam desenvolvidas. E, conseqüentemente, os gestores de cada área estarão aptos para definirem quais deverão ser os conhecimentos, atitudes e habilidades de suas equipes em relação às competências organizacionais. E por último, as equipes terão mais facilidade para definirem quais deverão ser os conhecimentos, as atitudes e as habilidades que cada um deverá desenvolver para que a empresa cresça.

Felizmente, no Brasil, os gestores já estão despertando para a importância da Gestão por Competência para o desenvolvimento organizacional e para se manterem competitivos no difícil mercado mundial.

Um modelo de gestão por competência ajudará a tornar mais claro a cada área da empresa quais deverão ser as habilidades, conhecimentos e atitudes que todos precisam desenvolver para que juntos caminhem na mesma direção, ou seja, em direção as competências organizacionais. Sabendo quais são as competências organizacionais, a área de Recursos Humanos terá muito mais facilidade para definir o perfil de um cargo e as competências individuais necessárias ao bom desempenho deste cargo.

Definindo as competências individuais, as pessoas estarão aptas a definir o que exatamente deverão fazer para que a empresa cresça, além de perceberem quais as habilidades, conhecimentos e atitudes que deverão desenvolver para que alavanquem as competências organizacionais.

Já a área de Treinamento e Desenvolvimento terá conhecimentos sobre quais competências deverão ser desenvolvidas para que cada indivíduo e cada equipe alcancem as competências individuais necessárias a um cargo e ficará, principalmente, muito mais fácil definir o programa de treinamento para as pessoas da organização.

A avaliação também se tornará um processo mais consistente e efetivo em uma empresa que possua um modelo de gestão por competência. A avaliação tomará como base as competências organizacionais para definir as competências individuais que deverão ser avaliadas, acompanhando assim o processo de desenvolvimento das pessoas, ou seja, quais as competências que cada um deve ter e o quanto estas competências estão evoluindo ou não.

O modelo de gestão por competência de uma organização permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que possibilitem atingir as competências organizacionais determinadas. Assim, organizações e pessoas estarão lado a lado, propiciando um processo contínuo de desenvolvimento de competências, onde a empresa transfere seu patrimônio para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentarem novos desafios profissionais e individuais. E as pessoas, por sua vez, desenvolverão suas capacidades individuais, transferindo-as para a organização.

## **5. Conclusão**

A gestão por competência é, sem dúvida, uma nova filosofia de gerência dos Recursos Humanos de uma organização. Graças aos estudos de McClelland e também de Prahalad &

Hamel, antigos paradigmas sobre competência estão sendo reformulados, o que força os gestores a mudarem suas visões sobre a gestão de Recursos Humanos e a quebrarem, com isso, velhos paradigmas.

O conceito de competência vem contribuindo também para a valorização do ser humanos, que agora não é apenas mais um funcionário dentro da empresa, e sim alguém capaz de se desenvolver e de se tornar um parceiro fundamental dentro das atividades organizacionais. Alguém no qual os gestores devem investir e, principalmente, dar maior poder de participação dentro das decisões e das estratégias da empresa. Visto que as pessoas são peças chaves para o crescimento organizacional, desenvolver suas competências significa alavancar o potencial de crescimento da organização.

A gestão por competências possibilita às empresas vencerem os desafios do mundo globalizado e competitivo em que vivemos, pois seu objetivo é tornar as pessoas mais competentes para que possam desenvolver seus trabalhos com maior sucesso e maior eficácia.

Desenvolver competências consistentes não é apenas uma questão de sobrevivência de uma empresa em um ambiente empresarial cada vez mais incerto, mas também uma questão de desenvolvimento do país.

## 6. Referências

- BOOG, Gustavo. O Desafio da Competência. Best Seller. São Paulo. 2000.
- BUARQUE DE HOLANDA FERREIRA, A. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Nova Fronteira. Rio de Janeiro. 1986.
- DUTRA, Joel. Gestão por Competências – Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas. Gente. São Paulo. 2001.
- FLEURY, Maria Tereza. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. Campus. São Paulo. 2000.
- GRAMIGNA, Maria Rita. 2002. Gestão por Competência: Metodologia de Implantação. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 30/11/02.
- GREEN, Paul C. Desenvolvendo Competências Consistentes – Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.
- PARRY, Scott B. The Quest for Competences. Training, 1996, July: 48-54.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, United States, nº 3, p.79-91, may/june, 1990.
- RABAGLIO, Maria O. Seleção por Competências. Educator. São Paulo. 2001.
- RESENDE, Enio. O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto-Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.