

Texto de Apoio 3.1

Diferentes noções de competências

Diversas são as perspectivas mediante as quais o tema competências vem sendo tratado na literatura. Bitencourt (2005) apresenta uma seleção de conceitos de competências com diferentes enfoques, de acordo com vários autores.

Quadro 1: Conceito de Competências

Autor (es)	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982, p. 23)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação, comportamento e resultados.
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	A competência refere-se a características intrínsecas do indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado.
Le Boterf (2003, p. 267)	Competência implica assumir responsabilidades em face das situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Mobilização e ação.
Perrenoud (1999)	A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.	Formação e ação
Durand (apud Bitencourt, 2005)	Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.	Formação e resultados
Dutra (2001, p. 29)	Competência está associada à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização, portanto refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso.	Aptidão, entrega e formação.
Ruas (2005)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da	Ação e resultados.

	empresa e da área.	
Fleury e Fleury (2004, p. 30)	Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Ação e resultado.
Zarifian (2001, p. 66)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem num contexto preciso. Ela é constatada na utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação e resultado.

FONTE: Adaptado de Bitencourt (2005, p. 21-23).

McLagan (1997) classifica as definições em três grandes grupos: as que se referem ao trabalho - tarefas, resultados e saídas (*outputs*); as que se referem a características de pessoas que realizam o trabalho - conhecimentos, habilidades, atitudes e valores; um "grupo misto", chamado por ela de conjunto de atributos, como "resolução de problemas", que envolve "conhecimentos (como conhecimentos técnicos e know how), habilidades (como habilidades de análise e pensamento lateral) e atitudes, valores, orientações e comprometimentos (como conquista e integridade)" (p. 42).

Vazirani (2010, p. 123) tenta organizar os conceitos, chamando a atenção para o fato de que, em inglês, há duas palavras para aquilo que, em português, chamamos competência:

- A. "*Competency*", que é a descrição de um comportamento, e
- B "*Competence*", que é a descrição das atividades de um trabalho ou os resultados de um posto (*job*).

Se a distinção, de alguma forma, aponta para a classificação de McLagan (1997), por outro lado o próprio Vazirani (2010) reconhece que o significado da expressão competência ainda é

usado de maneira heterogênea entre especialistas, "significando o que o definidor quer que ela signifique" (p. 123).

Texto de Apoio 3.2

A pesquisa sobre níveis de complexidade

O conceito de níveis de complexidade (*work levels*) inspira-se em Jaques (1978). Jaques (1978) propõe que o nível de desenvolvimento profissional de uma pessoa está relacionado com sua capacidade de abstração, entendida como a capacidade de lidar com um número maior ou menor de variáveis, a clareza e a precisão com que precisa receber essas variáveis e como lida com sua velocidade de mudança. Pessoas com maior capacidade de abstração (e atuando em níveis de complexidade mais elevados) são capazes de processar mais informações, ler tendências, antecipar acontecimentos, deduzir consequências e, assim, tomar decisões acertadas cujo impacto será percebido anos à frente. Diante disso, Jaques (1978) até sugere que o nível de complexidade possa ser medido pelo tempo entre a tomada de decisão e as possibilidades de avaliação de seus resultados (chamado de *time-span*). Conforme explica Dutra (2004, p. 43), "quanto maior o tempo, mais elevado o nível de abstração exigido para que a decisão tomada esteja correta e seja efetiva". Jaques (1978) sugere sete *work levels*, baseados no *time-span*, ou intervalos de tempo entre a decisão e a capacidade de prever acuradamente seu resultado no futuro. Esses intervalos variam de 3 meses a mais de 20 anos.

Em trabalhos posteriores, autores como Rowbottom e Billis (1987) e Dutra (2004) criticaram a adoção exclusiva do *time-*

span como parâmetro de desenvolvimento profissional. Propuseram a incorporação de outros fatores, como a abrangência das decisões tomadas, o nível de atuação, o nível de estruturação das decisões, entre outras já citadas.

A noção de *work levels* inspira não só a prática empresarial (como veremos na sequência deste livro), como também vários trabalhos acadêmicos. Por exemplo, Ivanov (2011) fez uma pesquisa longitudinal associando o desempenho organizacional de empresas estatais norte-americanas ao conceito de níveis de complexidade, avaliando também a adequação dos executivos às suas posições no organograma. Clieaf (2004) classificou CEOs de empresas de utilidade pública norte-americanas em uma matriz com cinco *work levels*, relacionando-os, em seguida, com o grau de inovação dessas empresas. Concluiu que praticamente metade dos CEOs concentra a atenção nos processos internos, em detrimento de uma visão estratégica voltada para fora da organização, ou seja, não atuam num nível de complexidade compatível com o esperado de um CEO.

No Brasil, o trabalho de Fernandes e Tavares (2010) e Kemper *et al.* (2012) também investigam o impacto dos níveis de complexidade em dimensões organizacionais. O primeiro observou como o aumento no nível médio de complexidade na atuação de um escritório de advocacia correlacionava-se com o crescimento da empresa. O segundo trabalho, pesquisando dirigentes de uma rede de comunidades terapêuticas para dependentes químicos, demonstrou que dirigentes atuando em maior nível de complexidade tendem a apresentar maior centralidade e influência na rede.

Um trabalho interessante deve-se a Brousseau *et al.* (2006). Confrontando o número de opções (poucas ou múltiplas) com o uso das informações (decisões visando satisfazer objetivos ou decisões detalhadas em busca de maximização), os autores propõe que as decisões executivas possam ser classificadas em quatro quadrantes, conforme apresenta o Quadro 2.

Quadro 2: Estilos de decisão

		Uso da informação	
		Satisfação (menos informação)	Maximização (mais informação)
Número de opções	Foco único (uma opção)	Decisivo Estilo direto, eficiente, rápido e firme. Orientado à tarefa.	Hierárquico Estilo analítico e focado; decisões "finais" que se mantêm no tempo. Estilo "intelectual".
	Foco múltiplo (várias opções)	Flexível Estilo rápido e adaptável. Tomada de decisões rápida e mudança de curso também rápida. Estilo responsivo e social.	Integrativo Problemas focados de forma abrangente, com inputs de muitas fontes, decisões envolvendo várias possibilidades de ação e que podem mudar com o tempo. Estilo criativo e participativo.

A partir daí, os autores conduziram uma pesquisa para saber como esses estilos evoluem ao longo de uma carreira gerencial, passando por supervisores, gerentes, diretores, vice-presidentes e executivos seniores. A pesquisa analisou o perfil de 120 mil executivos de uma base de dados de uma consultoria, a Korn/Ferry International, especializada em *assessment* e recolocação de executivos. Os executivos da amostra foram alocados em um dos cinco níveis de carreira gerencial. A seguir, por meio de análises estatísticas, observou-se a média no estilo de decisão dos executivos em cada momento da carreira. Os padrões observados são

sintomáticos: enquanto supervisores tendem a mobilizar mais o estilo decisivo (poucas informações, decisões rápidas, orientada a tarefas), os estilos flexível (decisões adaptáveis e tentativas) e integrativo (decisões envolvendo muitas informações e opções) são os menos utilizados; no entanto, à medida que se avança na carreira, a situação tende a se inverter. Assim, para executivos seniores, os estilos mais valorizados são o flexível e o integrativo, seguidos do hierárquico; o estilo decisivo é o menos utilizado. Os autores concluem que, com o desenvolvimento na carreira, os executivos tendem a trabalhar com maior número de informações e manter múltiplos focos de atuação, numa evidência empírica ao conceito de *work levels*.

Texto de Apoio 3.3

Competências e valores

Esse assunto já foi parcialmente abordado no Texto de Apoio 2.6, quando discutimos a relação entre competências organizacionais e cultura - lembrando que valores são componentes da cultura. Neste ponto, queremos comentar essa relação no nível das competências individuais.

Em primeiro lugar, competências individuais e valores se diferenciam à semelhança de competências organizacionais e cultura, na medida em que os valores não guardam uma referência econômico-instrumental ao termo competências (ao menos da forma como é entendido, como entrega e agregação de valor). Parafraseando a ideia e adaptando-a, os valores não estão necessariamente a serviço da produção.

Entretanto, os dois conceitos interagem no plano organizacional:

- a. Os valores definem o que é competência
- b. Os valores são insumos das competências
- c. As competências reforçam os valores

Os valores de uma pessoa ou de um grupo vão influenciar o que eles percebem como entregas importantes: um profissional mobiliza sua competência em projetos em que percebe sentido, afirma Le Boterf (1995, p.155). No plano organizacional, os valores compartilhados estabelecem uma linguagem comum sobre o que se pode considerar uma ação competente em dado contexto (Zarifan, 2001).

Nesse sentido, duas empresas podem definir competências com os mesmos nomes, porém com significados bem diversos, segundo suas culturas. Tomemos como exemplo a competência "foco em resultado". Numa empresa individualista, provavelmente a descrição da competência acenará para a busca de resultados individuais, para conquistas e responsabilidades pessoais etc. Numa empresa mais coletivista, a mesma competência "foco em resultado" será expressa em termos de busca de resultados da equipe, da necessidade de envolver outras pessoas para alcançar resultados etc.

Os valores também constituem "insumos" das competências. Isso significa que as entregas comportam valores: não se trata apenas de observar uma contribuição específica, mas como ela foi alcançada. Voltando à competência "foco em resultado", não se trata apenas de aumentar as vendas ou concluir os projetos iniciados; se ambos forem alcançados atropelando valores organizacionais (por exemplo, ética ou respeito a pessoas), não serão percebidos como legítimos.

Nessa linha, entende-se também que a falta de determinados valores pode inviabilizar algumas entregas específicas. Assim, se uma pessoa não preza pela perfeição e o acabamento de suas tarefas - não tem a qualidade como valor -, dificilmente vai entregar a competência "foco na qualidade".

Os valores se manifestam na entrega de forma mediada pela atitude. Em termos das expressões apresentadas, "se não acredito em algo" (não tenho esse valor), "minha predisposição em relação a isso" (atitude) não será das mais favoráveis.

O último ponto é que as competências reforçam os valores. Uma organização, ao sinalizar um conjunto de competências a seus colaboradores, está expressando práticas que valoriza e, conseqüentemente, seus valores - ao menos os pretendidos. Assim, as competências podem ser trabalhadas como instrumentos para estimular e reforçar mudanças de cultura importantes na implantação de novas estratégias.

Texto de Apoio 3.4

Confusão sobre o que é competência

Há uma confusão, teórica e prática, sobre o que é de fato competência. Por mais que existam diferentes perspectivas para se abordar o tema (vide Texto de Apoio 3.1), há alguns atributos que, a rigor, não deveríamos considerar competências. No entanto, diversos autores (por exemplo, Lombardo e Eichinger, 2005; Cardoso, Riccio e Albuquerque, 2009; Man e Lau, 2000) denominam competências usando expressões como "habilidade de apresentação", "perseverança", "ética", "integridade" e "confiança", "comprometimento" (conforme vimos no primeiro capítulo).

O modelo Lominger, de Lombardo e Eichinger (2005), exemplifica esse ponto. O modelo, de uso frequente entre as empresas de grande porte, recomenda um inventário de 67 competências importantes para um gestor bem-sucedido. Esse inventário é composto por "competências" como "sistemas de trabalho", "habilidade de apresentação", "perseverança" e "ética". Os autores denominam "sistemas de trabalho" técnicas como Total Quality Management (TQM), Normas ISO, Six Sigma etc., ou seja, trata-se de um conhecimento. "Habilidade de apresentação" (*presentation skill*) é uma habilidade, como o próprio nome sugere. "Perseverança" refere-se a uma atitude. "Ética" diz respeito a um valor.

Essa confusão também ocorre na área acadêmica, mesmo entre autores que endossam o conceito de competência associado a entrega e complexidade. Nesses casos, assumem os conceitos de Fleury e Fleury (2004) e Dutra (2001) no referencial teórico e, adiante, ao operacionalizar seus constructos, apresentam como "competências" os termos "ética", "comprometimento" ou "iniciativa".

O trabalho de Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009), sobre competências do contador, ilustra bem esse ponto. Os autores embasam seu referencial teórico em Dutra (1999) e Fleury e Fleury (2004). Mais à frente, enumeram entre as competências do contador atributos como "Integridade e Confiança" ("Tem integridade e exprime positivamente seus valores e crenças pessoais de maneira consistente com os padrões éticos de sua empresa. Inspira confiança pelo cumprimento dos compromissos assumidos", p. 369).

Essa imprecisão terminológica ocorre também em outras áreas além da gestão de pessoas, quando utilizam o conceito de competências. Por exemplo, no campo de empreendedorismo, autores como Cooley (1990) ou Man e Lau (2000) propõem inventários de "competências empreendedoras" como "Busca de oportunidade e iniciativa", "Persistência" e

"Comprometimento", "Independência e Autoconfiança", entre outros. Outro exemplo na área de inovação é encontrado em Chatenier et al. (2010), que enumeram "competências para times de inovação aberta", atributos como "é comprometido", "governa a si mesmo", "constrói confiança (é honesto: possui alto nível de integridade, autenticidade...)", "tem astúcia social", e assim por diante (p. 276).

Importante destacar que o objetivo deste Texto de Apoio não é desqualificar os artigos mencionados, mas apenas demonstrar a amplitude com que se usa o termo competência na literatura sobre o tema.

*Baseado em Fernandes, 2012.

Texto de Apoio 3.5

Competências de liderança

Competências de liderança podem ser classificadas segundo três dimensões (Boyatzis, 1993, Mohrman et al., 2009): *desenvolver o negócio ou a organização, liderar pessoas e gerenciar recursos e processos*. *Desenvolver o negócio* refere-se ao fato de que todo gestor deve deixar algum legado para a organização, no sentido de que incorpora tecnologias, clientes, ideias, negócios etc., de modo que, após sua passagem, a organização passa a atuar em outro nível. *Liderar pessoas* destaca o fato de que todo gestor, por definição, realiza sua contribuição necessariamente por meio de pessoas – à diferença do "contribuidor individual" – que devem ser selecionadas, alocadas em seu trabalho, incentivadas,

desenvolvidas e recompensadas. Por fim, gestores gerenciam recursos escassos e devem otimizar seu uso, tomando decisões apropriadas, estabelecendo e coordenando processos e rotinas para melhorar o fluxo organizacional. Daí a terceira contribuição (ou entrega): *gerenciar recursos e processos*.

Texto de Apoio 3.6

Organizações diferentes enfatizam competências semelhantes?

A pesquisa de Fernandes e Comini (2011)¹ visou verificar as competências que as organizações vêm trabalhando em seus modelos de gestão. Para tanto, avaliou as competências de 81 organizações, cujos modelos foram implantados entre 2000 e 2009. Para avaliar, estabeleceu uma "régua" com descrições genéricas de competências extraídas de dicionários de competências gerenciais constantes na literatura sobre competências individuais (Spencer e Spencer, 1993; Dutra, 2004), sendo compostas também por descrições encontradas em empresas e em bases de dados de consultorias da área. Em seguida, uma equipe de pesquisa classificou as competências das 81 empresas dentro dessa régua, por meio de procedimentos de análise de conteúdo (técnica de pesquisa que classifica um texto segundo categorias). Os resultados revelaram uma grande similaridade nas competências adotadas pelas empresas, a ponto de, em 80% dos casos, não ser possível identificar o setor de atuação da empresa; em 54%, não se pôde identificar nenhuma orientação estratégica. Comentam os autores:

¹ Versão anterior deste artigo foi publicada no XXXII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), RJ, 2008. Fernandes, B. H.; Comini, G. "Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores". In Anais do ANPAD, 2008, 16p. CD.

(...) as competências nestes casos são descritas com tamanha abrangência que serviriam a qualquer empresa. Esse resultado contradiz a premissa da especificidade implicada pela VBR (...). Por essa ótica, competências individuais propostas nos modelos reforçam comportamentos institucionalizados como adequados e eficazes no campo empresarial, em vez de destacar aspectos específicos associados a estratégias e competências organizacionais características (Fernandes e Comini, 2011, p. 13).

Os autores fazem algumas suposições para explicar esse fenômeno, dentre as quais destacamos duas:

- "falta da incorporação prática do conceito de competências organizacionais antes de se definir um modelo de competências;
- ênfase no desenvolvimento de algumas competências gerenciais, sem levantar as especificidades técnicas de processos essenciais e valores do negócio" (p. 14)

O primeiro item sugere que muitas empresas, ao conceberem suas competências individuais, não fizeram uma reflexão estruturada de suas competências organizacionais. Assim, "as competências individuais propostas acabam não considerando recursos prioritários na organização para seu desenvolvimento e alcance de suas estratégias. Em consequência, as competências individuais não refletem a especificidade das competências e seus recursos constitutivos: não enfatizam o *firm specific* que está na origem da VBR" (Fernandes e Comini, 2011, p. 14).

O segundo item sugere que a ênfase em competências gerenciais tende a transformar os modelos mais similares, pois as funções básicas da administração (planejar, organizar, dirigir e controlar) não variam muito de uma organização para

outra. "O risco de uma organização endereçar competências apenas à categoria gerencial é precisamente permanecer no mesmo nível de generalidade que a função gerencial tem. E, nessa medida, as particularidades dos processos fundamentais, geradores de competências organizacionais e essenciais, escapam ao radar das competências individuais propostas no modelo" (Fernandes e Comini, 2011, p. 14). Nesse sentido, inserir competências técnicas pode ser fundamental para garantir a especificidade do modelo e a aderência a estratégias únicas. Afinal, concluem os autores, "como traduzir a tecnologia em miniaturização da Sony, ou a tecnologia em óptica da Canon, só para citar exemplos clássicos de Prahalad e Hamel (1990)" sob competências gerenciais genéricas?