
Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras

Allan Claudius Queiroz Barbosa

RESUMO

As recentes discussões sobre competências têm assumido lugar de destaque no contexto das novas estratégias gerenciais. Tema recente, tem nos anos 1980 a emergência de reflexões consistentes e objetivas que recuperam certa **historicidade** das **competências** e inserem as discussões em um patamar que privilegia o próprio desenvolvimento produtivo em suas diversas dimensões. Contudo, se isso remete a uma análise que privilegia o entendimento histórico, o fato é que o intenso debate recente leva a entender esse momento como **descolado** de sua própria evolução, isto é, como se a gestão **das e/ou por** competências tivesse surgido por **passé de mágica**. Neste artigo, pretende-se recuperar a discussão de competências, partindo-se de três dimensões que se interconectam e são absolutamente indissociáveis. Na primeira dimensão, de natureza histórica, procura-se situar o contexto produtivo que permitiu a ascensão desse modelo de análise e a sua inserção em diversos países. Em uma segunda dimensão, de natureza conceitual, procura-se demonstrar quais as diferentes definições e entendimentos para competências, dentro de uma abordagem descritiva e comparativa. Por fim, na terceira dimensão, procura-se analisar qual tem sido a prática das competências em grandes organizações brasileiras.

Palavras-chave: gestão de competências, organizações brasileiras.

1. APRESENTAÇÃO

A discussão sobre competitividade, reestruturação produtiva e mercado, dentre as diversas variações que assume a intensa reorganização do mundo do trabalho e da produção, trouxe consigo um novo impulso à gestão como um todo e à gestão de recursos humanos em particular. Seja questionando as práticas atuais, seja implantando inovações que desarticulam o tecido gerencial de recursos humanos em sua racionalidade, o fato é que o gerenciamento cotidiano e de longo prazo dos recursos humanos nas organizações passou a ser visto como um importante diferencial para alcançar ou atingir os objetivos organizacionais. No bojo dessa situação, as recentes discussões sobre competências

Artigo elaborado a partir do relatório de pesquisa "Gestão de Competências e o Impacto na Gestão de Pessoas — Uma análise em Grandes Organizações de Minas Gerais" (Projeto Integrado UFMG/CNPq — 2000/2002). Parte da discussão inicial do artigo foi adaptada de Barbosa & Bitencourt (2003). O autor agradece o auxílio de Dalini Marcolino Ferraz, Daniel Paulino Teixeira Lopes e Yara Mayaly Schwertner (Bolsistas IC-CNPq).

Recebido em 06/dezembro/2002
Aprovado em 25/fevereiro/2003
Atualizado em 17/novembro/2003

Allan Claudius Queiroz Barbosa, Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, é Professor Adjunto IV e Pesquisador ligado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (CEP 30170-120 — Belo Horizonte/MG, Brasil).
E-mail: allan@ufmg.br
Endereço:
Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração — CEPEAD
Rua Curitiba, 832 — Sala 1204
Centro
30170-120 — Belo Horizonte — MG

têm assumido lugar de destaque no contexto das novas estratégias gerenciais. Longe de se traduzir em uma **panacéia**, o fato é que sua importância e inserção cotidiana na realidade das organizações são inquestionáveis.

Entendida genericamente como o conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que se voltam a determinado desempenho ou resultado esperado, é objeto de amplas reflexões nas esferas acadêmica, empresarial e institucional. A gestão de competências surge, portanto, como uma das tentativas recentes de ajuste, por meio de modelos que reconhecem sua possibilidade de proporcionar ganhos organizacionais, ao mesmo tempo que procuram recompensar o esforço dos indivíduos nesse processo.

Diversos autores têm procurado discutir esse assunto, estando na **pauta do dia** tanto na perspectiva teórica quanto em sua aplicação no cotidiano organizacional⁽¹⁾. Considerando essa possibilidade objetiva e cotidiana como parte de uma prática que atinge a administração em sua essência, sujeita aos movimentos e contra-movimentos típicos de uma **disciplina jovem**⁽²⁾, pretende-se, neste artigo, recuperar a discussão de competências, partindo-se de três dimensões que se interconectam e são absolutamente indissociáveis.

Na primeira dimensão, de natureza histórica, procura-se situar rapidamente o contexto produtivo que permitiu a ascensão desse modelo de análise e sua inserção em diversos países. Nesse aspecto, é importante observar de que forma estão articuladas ações que aproximam o espaço produtivo ao espaço educacional.

Na segunda dimensão, de natureza conceitual, procura-se discutir diferentes definições para competências, dentro de uma abordagem descritiva e comparativa. Por fim, na terceira dimensão, analisa-se a prática das competências em grandes organizações brasileiras. Essas três dimensões permitem que se construa uma conclusão, provisória e parcial, sobre a gestão de competências e sua aplicabilidade no universo organizacional.

2. COMPETÊNCIAS E CONTEXTO: A DIMENSÃO HISTÓRICA⁽³⁾

Conforme apregoam Barbosa & Bitencourt (2003), um caminho adequado para jogar luz sobre as competências remete a análise ao entendimento das transformações que atingiram as economias industrializadas a partir dos anos 80 do século passado. Com efeito, esse período da história recente marcou profundamente a trajetória social e seus diversos atores.

Barbosa & Bitencourt (2003), a partir de Barbosa (2000), observam que esse impacto ficou mais visível no redimensionamento do Estado. O **thatcherismo** da década de 1970⁽⁴⁾ trouxe consigo uma forte discussão sobre seu papel e atribuições.

Da mesma forma, os autores afirmam que as organizações foram submetidas a uma pressão ambiental sem precedentes. Com efeito, o ambiente estável posterior a 1945, com pouca margem para transformações organizacionais, associado ao

marasmo criativo no campo da teoria da administração⁽⁵⁾, deu lugar ao **surto contingencial**⁽⁶⁾ nos anos 70 do século passado.

Essa situação acabou atingindo diretamente o **locus** organizacional. Barbosa & Bitencourt (2003) identificam que a reformulação das empresas aconteceu via terceirização de atividades, *downsizing*, ênfase em qualidade e produtividade, ênfase no cliente, valorização do indivíduo e de suas capacidades, dentre outros aspectos.

Essas transformações geraram impactos significativos. A Organização Internacional do Trabalho⁽⁷⁾ (OIT) constatou que, no ano de 1998, em torno de um bilhão de trabalhadores estariam desempregados ou subempregados⁽⁸⁾.

Esse quadro acabou por atingir diretamente a condição de trabalhador/empregado. O discurso contemporâneo valoriza a busca de capacitação, com ênfase no indivíduo por meio do desenvolvimento de suas competências. Anteriormente baseada na concretude, na precisão e na limitação⁽⁹⁾, passa agora a exigir novos valores e premissas.

Mesmo que a discussão leve a uma reflexão de fundo acerca da dicotomia qualificação *versus* desqualificação⁽¹⁰⁾, é inquestionável que as tendências contemporâneas de maximização do resultado por parte das organizações, aliadas à intensificação do trabalho, conduzem a um patamar que tem na adoção do conceito de competências um mecanismo de entendimento que pode ser observado pela perspectiva multivariada de diferentes concepções⁽¹¹⁾.

3. COMPETÊNCIAS E A DIMENSÃO CONCEITUAL⁽¹²⁾

Barbosa & Bitencourt (2003, p.243) afirmam que a noção de competência “surge como parte de um discurso empresarial, com ausência da idéia de relação social, sendo uma espécie de contraponto ao conceito de qualificação”, presente na sociologia do trabalho francesa⁽¹³⁾.

Nessa mesma perspectiva, o conceito de competência insere-se em uma dimensão **pós-taylorista** de crise dos postos de trabalho⁽¹⁴⁾. Some-se a isso a reflexão de Schwartz (1995), que indaga se a adoção da noção de competência levaria à rejeição de uma definição estreita de qualificação.

Esses autores afirmam ainda que essa noção ganha força com a necessidade de reformulação do conceito de qualificação. Essa linha, associada à formação profissional, argumenta que competências, ditas técnicas, não seriam suficientes para as necessidades produtivas, mais afeitas a atitudes críticas e reflexivas. Ao integrar educação e trabalho, significa dizer que há o desenvolvimento de competências gerais e abrangentes dos empregados/trabalhadores, com perda de ênfase no desenvolvimento de habilidades manuais⁽¹⁵⁾.

Se de um lado há questionamento acerca da concepção de competências e sua limitada relação social, e de outro existe forte aproximação do espaço de trabalho ao **locus** educacional e de formação, o fato é que essas duas abordagens devem ser

vistas inicialmente à luz da definição ou conceitualização de competências.

Essa situação pode ser visualizada a partir de diferentes realidades encontradas em alguns países. Na Inglaterra existe a proximidade entre a certificação de competências e o mercado de trabalho, com forte conotação **operacional** do conceito, entendido como conjunto de habilidades e conhecimentos que se aplicam no desempenho de uma função ocupacional, a partir das exigências do emprego. Na França, por sua vez, a concepção de competências está relacionada à educação⁽¹⁶⁾. A Austrália adota o conceito de que competência seria a habilidade de desempenhar atividades de uma ocupação ou função, a partir do padrão esperado pelo emprego. No Canadá, a idéia surgiu basicamente de experiências do Holland College, do Centro de Aprendizagem Excel e do programa DACUM (*Designing a Curriculum ou Development a Curriculum*). Em qualquer situação, há clara sinalização do vínculo entre educação e trabalho, seja através de indicadores de desempenho exigidos pela estrutura produtiva, seja pelo enriquecimento de habilidades necessárias⁽¹⁷⁾.

Dentro dessa perspectiva, as definições de competência evidenciam duas abordagens: uma, privilegiando o enfoque teórico e/ou conceitual, e outra, mais **prática**, com ênfase organizacional. Nas duas situações, competência pode ser definida como a “capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho” (BARATO, 1998, p.13).

Gallart & Jacinto (1995), por sua vez, definem competências como o conjunto de saberes à disposição dos trabalhadores/empregados para resolver situações de trabalho, evidenciando, nessa argumentação, a indissociabilidade entre competência e ação, exigindo que determinado conhecimento oriente essa ação.

O Ministério de Educação do Brasil, por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico (1999, p.30-31, versão preliminar), considera que o termo competências é “um conjunto de conhecimentos (que muitos denominam de saberes), habilidades (saber-fazer relacionado à prática do trabalho, indo além da mera ação motora) e atitudes (saber-ser, ou seja, uma série de aspectos inerentes a um trabalho ético e de qualidade, realizado por meio de cooperação, solidariedade, participação na tomada de decisões)”.

Kubr & Abell (1998) identificam os tipos de competência e o nível exigido para cada um deles. Zarifian (1999), por sua vez, considera que existem muitos enfoques sendo formulados para o conceito de competência **laboral**. A sua análise tem sido feita por diversos ângulos: pela ótica das instituições de formação profissional, pela perspectiva dos ministérios do trabalho, pelas empresas e também pelos sindicatos. O autor afirma que o modelo de competência se confirma como um construto dinâmico que articula as competências centrais da organização e as competências dos indivíduos e grupos, e seu impacto na evolução organizacional.

Arruda (2000) trata da evolução da qualificação para o conceito de competência, com uma contextualização geral. Afirma que a qualificação profissional emerge no cenário contemporâneo como um elemento importante na composição dos fatores que regem a competitividade dos países, das organizações e dos indivíduos. A autora define qualificação como processo histórico, resultado da interatividade e do acesso às informações e aos processos. Aquelas organizações vinculadas, direta ou indiretamente, ao mercado externo irradiam as inovações tecnológicas e organizacionais para o mercado interno, o que eleva o patamar da qualificação como resultado do processo de reestruturação produtiva.

Se comparado ao modelo de qualificações, o modelo de competência seria mais adequado ao novo padrão produtivo que avalia a atuação do indivíduo. A competência, centrada no indivíduo e nas qualificações, é um fator decisivo para a **empretabilidade**⁽¹⁸⁾, com valorização das qualificações tácitas e da educação continuada. Com o modelo de competência, o indivíduo passa a ser remunerado por sua capacidade, por seu desempenho, e não pelo cargo que ocupa.

Sandberg (1996) considera que o conceito de competência entrou definitivamente em voga a partir do lançamento do livro *The Competent Manager*, de Boyatzis (1982). O autor discute, basicamente, um novo tipo de abordagem para a competência humana no trabalho, diverso do tipo mais utilizado e tradicional que, atualmente, é a abordagem racionalista. Ele propõe a adoção de uma abordagem interpretativa, baseada na fenomenologia⁽¹⁹⁾. O autor ressalta, também, a importância do desenvolvimento da competência humana para se conseguir competitividade dentro do mercado. Considera, então, a competência como vantagem competitiva, uma vez que as mudanças tecnológicas exigem o desenvolvimento e a renovação de competências e a capacidade de aprender a aprender, que vai, em geral, ser um potencial para a produtividade.

Sandberg (1996) argumenta, ainda, que existem dois focos para a competência: o individual e o coletivo (baseado no individual, reflete a competência da organização, a competência central). O foco coletivo seria uma combinação dos sistemas e rotinas com o comportamento humano (referente ao foco individual).

Leiba-O’sullivan (1999) remete às *cross-cultural competencies*, competências necessárias para a adaptação do indivíduo. A autora discute a questão em torno da taxonomia tridimensional de Black & Mendenhall (1999), que distingue as dimensões de automanutenção, relacionamento e perceptiva para cada competência, seja ela dinâmica, seja ela estável. Em qualquer circunstância observada, as dimensões são consideradas de importância para o ajuste intercultural.

Almada (2000) trabalha dentro da perspectiva de novos requisitos para a formação profissional da mão-de-obra. Observando a experiência latino-americana, esse autor observa que seria necessário a esses países a constituição de uma nova cultura, por meio da formação de recursos humanos voltados a um padrão diferenciado de competitividade.

Pujol (1999) define competência como a capacidade de uma pessoa para realizar uma atividade, aplicando os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos nas funções, em situações e contextos definidos. Esse mesmo autor faz uma importante distinção entre competências **laborais** e sociais, sendo as do primeiro tipo aquelas que mais se aproximam do espaço organizacional.

Bitencourt (2001a; 2001b; 2001c) considera que o desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos: conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade. A competência pode ser analisada sob o prisma da competência técnica e da competência interpessoal. Entretanto, na primeira os conhecimentos e as técnicas não asseguram desempenho adequado e de qualidade. Quanto à segunda, refere-se à habilidade de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Nesse contexto, dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade. A autora afirma, ainda, que os modelos de competências gerenciais são propostas que apresentam amplo escopo de reflexões acerca das necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do perfil e formação gerencial a partir da realidade individual e da estratégia competitiva de cada empresa.

As experiências organizacionais abordam competências a partir de diferentes particularidades. Fato observado por Baladi (1999), ao descrever a experiência Ericsson Business Consulting, em que o gerenciamento de conhecimento significa crescimento individual e da organização. Conforme atestam Barbosa & Bitencourt (2003, p.247), “nessa empresa foi criada uma **plataforma global**, com práticas globais de gerenciamento de capital intelectual, mudança de cultura, liderança, processos comuns, gestão de competência e gestão do conhecimento”. Prahalad & Hamel (1995) discutem o conceito de competência essencial, voltada prioritariamente para as unidades estratégicas de negócio.

Esse leque de definições, que pode ser ainda enriquecido pelas concepções de diferentes autores⁽²⁰⁾, naturalmente não esgota a vastidão do conceito e de suas abordagens. Ao propor elementos de reflexão, particularmente quanto à sua aplicabilidade no contexto das organizações, a categorização e/ou classificação quanto a níveis de competência, e a sua caracterização e posterior validação, em contexto de fortes turbulências e transformações profundas, são um indicativo da possibilidade de entendimento das experiências em curso no interior de organizações que adotam mecanismos com esse perfil.

4. COMPETÊNCIAS EM GRANDES ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS: ASPECTOS GERAIS

Com base nas breves reflexões contextuais e conceituais expostas, é possível discutir a experiência concreta de formu-

lação e gerenciamento de modelos de competência em grandes organizações brasileiras⁽²¹⁾. Esse mapeamento permitiu a identificação de um grupo de 18 empresas que adotavam modelo de competências no momento da realização da pesquisa (primeiro semestre de 2001). Nessas empresas, a distribuição setorial⁽²²⁾ demonstrou que metade delas atua em dois setores⁽²³⁾, estando as demais empresas pulverizadas em diferentes **espaços** produtivos.

Foram realizadas, nessas empresas, entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pelas concepção, implantação e manutenção dos modelos de gestão de competência. O número de informantes variou de empresa para empresa, tendo em vista o grau de envolvimento das pessoas no processo.

Essa estratégia de coleta de dados pautou-se por alguns eixos temáticos, como: conceito de competências utilizado; motivos da adoção do conceito e do modelo de competências; articulação do modelo de competências às políticas funcionais de gestão de pessoas (recrutamento, seleção, salários etc.); inserção do modelo nos macroprocessos organizacionais e seus resultados; instrumentos, procedimentos e práticas no desenvolvimento de competências; perfil de competências desejado pela empresa; facilitadores e **dificultadores** na adoção do modelo; grau de participação dos empregados na adoção do modelo.

Esses eixos foram analisados conjuntamente aos documentos com dados sobre os diversos procedimentos adotados em cada uma das empresas. A descrição do levantamento obtido encontra-se na seqüência do artigo.

5. AS COMPETÊNCIAS: UM BREVE PANORAMA EM CADA EMPRESA

A empresa **Atividades Múltiplas**, de capital privado, fundada na década de 1940 no Triângulo Mineiro (Minas Gerais), atua em quatro setores: agroalimentar, telecomunicações, serviços (gráficas, jornal, táxi aéreo, consórcio, propaganda, dentre outros) e complexo hoteleiro. A área de Talentos Humanos (TH Corporativo) da *holding* é responsável pelas políticas e diretrizes gerais a serem seguidas por todas as empresas do grupo. O modelo apresenta sete competências essenciais (visão de futuro, gestão de resultados, gestão de mudanças, liderança educadora, inovação, foco do cliente e negociação). Essas competências já sofreram alterações desde o momento de sua implantação, em 1998. O modelo foi concebido com a presença de todos os executivos do grupo e propõe-se a integrar as práticas de recursos humanos, excetuando-se remuneração. As competências são avaliadas anualmente.

A empresa **Telecomunicações**, de capital privado, foi fundada em 1954 no Triângulo Mineiro. Contava, em 1999, com 1.010 funcionários. O modelo de competência dessa empresa apresenta premiações por resultados e remuneração variável, aspectos que promovem um clima de comprometimento com os objetivos e as metas e envolvem mais a equipe.

A **Agroalimentar**, responsável pela geração, pelo gerenciamento e pelo desenvolvimento de negócios na área agroalimentar da Atividades Múltiplas, é uma empresa de capital privado localizada no Triângulo Mineiro. Seu modelo de gestão de competências possui as mesmas características daquele da empresa Atividades Múltiplas, mas ela adota instrumentos diferenciados na operação do modelo, preservando suas especificidades.

A **Siderurgia 1** foi criada nos anos 20 do século passado. Composta por cinco unidades industriais, distribuídas pelos estados de Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo, atua nos setores de siderurgia e arames, e vende artigos para construção civil e indústria. As diretrizes de recursos humanos estabeleceram o compromisso de “desenvolver uma relação com seus empregados, baseada na realização dos objetivos da organização e na valorização do trabalho”. O incentivo e a promoção do crescimento das pessoas na organização, via educação e treinamento, são considerados a base desse compromisso mútuo. A empresa realiza Pesquisas de Clima a cada três anos, desde 1993, e seus resultados são utilizados na elaboração de planos para melhoria da qualidade de vida na empresa. O modelo de gestão de competências é distinto para cada empresa do grupo, uma vez que cada uma pode associar as competências às realidades específicas às quais estão inseridas.

A **Siderurgia 2** pertence à **Siderurgia 1**. Seu modelo incorpora certa dinâmica nas avaliações de competências, a saber: busca de informações, desenvolvimento de pessoas, *expertise*, flexibilidade, impacto e influência, iniciativa e persistência, liderança de equipes, orientação estratégica, orientação para a realização, orientação para a satisfação do cliente, pensamento analítico, pensamento conceitual, sensibilidade para as pessoas, trabalho em equipe e coordenação. O desempenho individual é considerado para o cálculo do bônus a ser destinado ao avaliado, de acordo com o sistema de Gestão da Remuneração, para efeito de progressão salarial. Além disso, ele integra um programa de educação e treinamento. O modelo atinge, hoje, a escala entre os níveis superior e executivo, mas tem metas para avaliar os níveis inferiores. Essas características são válidas tanto para a **Siderurgia 1** quanto para a **Siderurgia 2**.

A **Siderurgia 3**, constituída em março de 1997, é resultado da associação entre uma empresa brasileira e uma de capital estrangeiro. É líder no mercado brasileiro de arames, com sua fábrica instalada na região metropolitana de Belo Horizonte (Minas Gerais). Originalmente, o modelo de gestão de competências tinha as mesmas características do modelo instituído pela **Siderurgia 1**. Em 1997, houve o fim do acompanhamento sistematizado da corporação e, desde então, ocorreram mudanças no modelo para adaptá-lo à realidade da própria empresa. Assim, foram definidas dez competências dinâmicas (que podem ser alteradas de um ano para o outro, de acordo com a necessidade). A gestão de competências também contempla a remuneração e atinge os níveis superior e executivo da empresa.

A **Siderurgia 4** foi fundada na década de 1950 na região do Vale do Aço (Minas Gerais). Em 1958 tornou-se uma *joint venture*, com participação dos governos federal e estadual e de acionistas estrangeiros. Foi privatizada na década de 1990. A empresa emprega cerca de 8.400 pessoas. O modelo de gestão de competências adotado apresenta competências organizacionais e competências pessoais. Resultado de um processo que envolveu o corpo gerencial, as competências organizacionais dividem-se em essenciais, básicas e específicas. As competências pessoais dividem-se em funcionais (baseadas no cargo/posto de trabalho) e institucionais. O modelo vincula-se ao treinamento e à sucessão e baseia-se em avaliações.

A empresa **Mecânica**, fundada na década de 70 do século passado, é considerada uma das maiores do setor de bens de capital do País. Essa empresa pertence ao mesmo sistema da **Siderurgia 4** e o seu modelo de gestão de competências segue os mesmos princípios e práticas daquele adotado pela **Siderurgia 4**.

A **Mineração 1**, fundada na década de 1940, é uma empresa de capital nacional dedicada a mineração, produção e comercialização de materiais refratários e prestação de serviços nas áreas de sua especialidade. Empresa familiar, tem um modelo de gestão de competências que atinge cerca de 15 executivos e os novos funcionários de nível superior.

A **Mineração 2**, criada na década de 1940, atua nas áreas de minério, transporte comercial, alumínio, celulose e papel, recursos minerais e pesquisa, dentre outros. Foi privatizada no final da década de 1990 contando, ao término desse período, com 10.973 empregados. O modelo apresenta competências para empregados do grupo administrativo e operacional (flexibilidade, trabalho em equipe, integridade, habilidades técnicas, autodesenvolvimento, iniciativa e realização) e para empregados do grupo nível superior (flexibilidade, trabalho em equipe, integridade, busca de informações, raciocínio analítico, criatividade e realização). O modelo foi adotado para verificação do desempenho dos recursos humanos.

A **Mineração 3** é uma empresa privada, de capital aberto. Essa mineradora contribui com 15% do minério de ferro produzido no Brasil. Pertenceu à **Siderurgia 1** da década de 1950 até o ano 2000. Hoje, está incorporada à **Mineração 2**. Ela havia desenvolvido um modelo de gestão de competências que avaliava os seguintes perfis de competência: comprometimento da empresa, *expertise*, flexibilidade, foco no cliente, liderança de equipes, orientação para a realização, trabalho em equipe e cooperação, e visão estratégica. No entanto, esse modelo não foi implantado em virtude de sua venda.

A **Mineração 4** iniciou suas operações em 1977. O controle acionário dessa empresa pertence à **Mineração 2** e a um dos maiores grupos mineradores do mundo. O modelo de gestão de competências, implantado desde 1997, abrange cerca de 200 funcionários, de nível superior e cargos acima. Ele é vinculado à estratégia da empresa, está todo informatizado e possui avaliações anuais. Distinguem-se nele competências básicas (ori-

entação estratégica), competências diferenciadoras (desenvolvimento de pessoas, diretividade e influência, inovação) e competências estratégicas (flexibilidade cultural e cidadania, foco no cliente, busca por resultados). Está **atrelado** à participação nos resultados, mas com ponderações: a boa avaliação do perfil de competência corresponde ao direito de 30% sobre a participação nos resultados, sendo os outros 70% distribuídos por outras avaliações e processos.

A **Mineração 5** foi fundada há oito décadas. O seu modelo de gestão de competências foi implementado como parte fundamental do planejamento estratégico. Foram definidas 18 competências, as quais, via avaliação, determinam os tipos de treinamentos que serão aplicados. A implantação iniciou-se no chão-de-fábrica e, hoje, todos os funcionários participam do projeto. Apesar de o modelo ter-se iniciado no nível operacional, não há, para esse grupo, um plano de remuneração variável. Há também um plano de Gestão de *Performances* aplicado no nível executivo, no qual são avaliados os resultados individuais, o resultado da empresa e o alcance de metas. Para esse plano há a aplicação da remuneração variável.

A empresa **Automobilística**, inaugurada na segunda metade da década de 70 do século passado, fabrica automóveis comerciais leves. Localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, trata-se de uma empresa de capital privado que em 1999 respondeu por quase metade do total de exportações da indústria automobilística brasileira. A gestão de competência nessa empresa, que atinge todo o grupo, foi adotada pela exigência do mercado de reconhecimento dos mais competentes. O modelo apresenta duas dimensões: o chamado *Professional* e o Gestor de Conhecimento (GGC). O *Professional* atinge 730 pessoas, entre especialistas e níveis gerenciais. O GGC é voltado para melhoria e aperfeiçoamento profissional e dos processos, e atinge os níveis operacionais. O modelo está direcionado para avaliação, desenvolvimento e remuneração de competências.

A empresa **Metalúrgica** chegou ao Brasil em 1976, instalando-se na região metropolitana de Belo Horizonte. Formada por capital privado, é grande exportadora. O modelo de gestão de competências adotado na empresa contempla as mesmas características do modelo adotado pela **Automobilística**, citada anteriormente, por ambas fazerem parte do mesmo grupo.

A empresa **Atacadista/Distribuidora 1** foi fundada em 1953, no Triângulo Mineiro. Empresa de capital privado, é a maior atacadista da América Latina. O modelo de gestão de competências foi criado com base em cultura organizacional, valores éticos, ideologias e identidade da empresa. O modelo engloba os níveis executivo, gerencial e tático operacional. As competências, denominadas competências essenciais, aplicam-se aos diferentes níveis e podem diferir quanto ao conceito ou ao peso. As competências são 12 e remetem-se, basicamente, a comportamentos. A empresa tenta cruzar as competências com o desempenho, acreditando que o desenvolvimento delas só é válido quando traz ou avalia resultados.

A empresa **Atacadista/Distribuidora 2** pertence a um grupo fundado em 1932, o qual possui mais de 30 empresas de diferentes setores. O modelo de gestão de competência implantado considera tanto a qualificação profissional quanto a conduta do funcionário. Essa conduta respalda-se nos valores e princípios da empresa. A avaliação dos resultados é feita pelos pares, pelos subordinados, pelos superiores e pelo próprio funcionário. Os esforços são retribuídos com a política de carreira e com a remuneração variável.

A empresa **Alimentícia** foi criada há mais de 130 anos. Essa empresa desenvolve um modelo de gestão de competências que busca a integração das diferentes áreas de Gestão de Recursos Humanos por meio de ferramentas do próprio modelo, procurando a contínua adequação das práticas de Recursos Humanos aos objetivos estratégicos e do negócio. Gestão de desempenho 360°, identificação de potenciais, identificação de sucessores, planos de desenvolvimento e de carreira (gerencial e especializada), são algumas das práticas baseadas no modelo de competências. O modelo de gestão de competências definiu as seguintes competências críticas: de efetividade pessoal (evolução contínua, iniciativa, relacionamento interpessoal e comunicação), de liderança (*teamwork* e *empowerment*) e de ação (orientação estratégica, inovação, renovação, orientação ao cliente e orientação a resultados).

O conjunto de modelos de competências exposto permite, em um primeiro momento, uma sistematização comparativa que pode ser expressa no quadro das páginas seguintes, considerando-se os seguintes parâmetros: conceito de competência adotado, características do modelo de competências e peculiaridades.

6. COMPETÊNCIAS: UMA CONCLUSÃO PARCIAL

A discussão sobre competências tem assumido lugar de destaque no debate contemporâneo sobre excelência organizacional. A despeito de sua lógica, que valoriza o resultado como ponto final de um processo quase sempre racional, ganhou ares de modernidade, haja vista a enormidade de textos, livros e cursos que vêm sendo realizados sobre tão pertinente assunto.

Embora não se pretenda discutir aqui a importância científica ou a utilização ideológica de um princípio que pode estar vinculado ao *modus operandi*, deve-se reconhecer que as competências, sem dúvida, desempenham um novo papel na complexa equação gerencial. Nas empresas estudadas, alguns pontos merecem maior reflexão e podem sinalizar um entendimento que procure tornar essa prática gerencial efetiva no espaço organizacional.

Uma primeira constatação conclusiva é a de que o arco de empresas que apresentam modelos de gestão de competências carrega consigo um dualismo **conceitual**. De um lado, elas representam o *hard core* produtivo do estado de Minas Gerais, com forte tradição em mineração, siderurgia e indústrias de perfil metal-mecânico. Ao mesmo tempo, evidenciam a busca de ferramentas que as tornem competitivas, tanto em sua atua-

Uma Síntese das Competências nas Empresas Estudadas

Empresa	Conceito Adotado	Características do Modelo de Competências	Peculiaridades
<ul style="list-style-type: none"> Atividades Múltiplas Agroalimentar Telecomunicações 	As competências são os comportamentos que levam a atingir desempenho realmente superior, não sendo somente a soma de conhecimentos e valores dos indivíduos.	<ul style="list-style-type: none"> Sete competências essenciais. Avaliações anuais. Sistema informatizado. Importância do <i>feedback</i>. Recrutamento e seleção por competência. Abrange corpo executivo, mas serve de norte para todos os funcionários. Integra todas as práticas de recursos humanos, exceto remuneração. Ligado às metas. 	<ul style="list-style-type: none"> Universidade Corporativa apóia treinamento. As competências passaram de 14 para sete. As competências têm pesos diferentes ou variam de acordo com os diferentes setores de atuação do grupo. Premiações por resultados e remuneração variável (no caso da empresa Telecomunicações).
<ul style="list-style-type: none"> Siderurgia 1 Siderurgia 2 	As competências são os conhecimentos (para o exercício de uma função), as habilidades (atividades em cuja realização uma pessoa é melhor ou igual às outras ou delas difere) e as emoções (atitudes e emoções que as pessoas têm).	<ul style="list-style-type: none"> Modelo varia de acordo com as realidades de cada empresa. Avalia 15 competências. Importância do <i>feedback</i>. Avaliações anuais. Sistema informatizado. Abrange do nível superior ao executivo, com intenção de avaliar os níveis inferiores. Bônus de participação nos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho individual é considerado para o cálculo do bônus a ser destinado ao avaliado, de acordo com o sistema de Gestão da Remuneração, para efeito de progressão salarial. Por iniciativa própria, a empresa está ampliando a atuação do modelo para englobar também os funcionários do chão-de-fábrica.
<ul style="list-style-type: none"> Siderurgia 3 	Competência é o conjunto de características preconizáveis, as quais permitem à pessoa ter desempenho superior em trabalho/situação.	<ul style="list-style-type: none"> Há dez competências dinâmicas. Atinge os níveis superior e executivo. Vincula-se à remuneração. Importância do <i>feedback</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Mudanças a partir de 1997, quando houve o fim do acompanhamento sistematizado da corporação, para adequar o modelo à realidade da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Siderurgia 4 Mecânica 	Competência diz respeito à capacidade de praticar, de forma diferenciada, conhecimentos e habilidades.	<ul style="list-style-type: none"> Competências divididas em organizacionais e pessoais. Modelo baseado em avaliações. Importância do <i>feedback</i>. Avaliações anuais. Sistema informatizado. Vinculado a treinamento e processo de sucessão. Não se vincula à remuneração. 	<ul style="list-style-type: none"> Definição do modelo envolveu o corpo gerencial na busca de melhoria da organização (em termos de recursos humanos) e de liderança no mercado. Educação corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> Mineração 1 	Competência é habilidade vezes dedicação, na busca de resultado, desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> Contempla 15 executivos e novos funcionários de nível superior. Entrevista por competência. Avaliação constante. A remuneração é consequência da atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> Concepção do modelo pelo corpo diretivo familiar.
<ul style="list-style-type: none"> Mineração 2 	Competência é o conjunto de características preconizáveis, as quais permitem a uma pessoa ter desempenho superior em certo trabalho ou situação.	<ul style="list-style-type: none"> Importância do <i>feedback</i>. Avaliações anuais. Define sete competências para os empregados dos grupos administrativo e operacional, diferentes das sete competências dos empregados do grupo de nível superior. Vincula-se à remuneração, por meio da participação nos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Competências passaram de 11 para sete (dinâmicas). Adoção do modelo justifica-se por necessidade de verificar-se o desempenho dos recursos humanos. Gestores observam experiências relacionadas a essa prática de gestão em todo o mundo.
<ul style="list-style-type: none"> Mineração 3 	Competência é conhecimento, habilidade, atitude (comportamento) atrelados aos negócios e valores da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Modelo avalia oito perfis de competência. Vincula-se à remuneração. Inicialmente atende nível gerencial e, depois, os níveis restantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Esse modelo não foi implantado em virtude da compra da empresa. Está sendo estudada a implantação do modelo da empresa que adquiriu o controle acionário.

(Segue)

Uma Síntese das Competências nas Empresas Estudadas (Continuação)

Empresa	Conceito Adotado	Características do Modelo de Competências	Peculiaridades
• Mineração 4	Competência é o conjunto de características pessoais e o processo de atuação decorrente que causam desempenho excelente em determinados demanda e ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Distinção entre competências básicas, diferenciadoras e estratégicas. • Atinge cerca de 200 empregados de nível superior e cargos superiores. • Importância do <i>feedback</i>. • Avaliações anuais. • Em linha com a estratégia da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculou-se à participação nos resultados (determinava 30%), e hoje se vincula apenas a treinamento. • Competências dinâmicas: já tiveram seu número reduzido.
• Mineração 5	Competências são aquelas ferramentas (atribuições) utilizadas para realizar melhor determinada tarefa, em conformidade com a definição clássica.	<ul style="list-style-type: none"> • Dezoito competências que direcionam o treinamento. • Sem vínculo à remuneração. • Vincula-se às metas. • Abrange toda a fábrica. • Importância do <i>feedback</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • SENAI dentro da empresa. • Competências dinâmicas: foram reduzidas de 65 para 18, com meta para se chegar a nove ou dez. • Única empresa estudada que aplicou o modelo inicialmente ao chão-de-fábrica. • Gerência avaliada por Gestão de <i>Performance</i>, incluindo remuneração variável.
• Automobilística • Metalúrgica	Competência pode ser conhecimento, capacidade ou qualidades pessoais, sempre ligados a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo divide-se em <i>Professional</i> (nível gerencial) e GGC (nível operacional). • Avaliação a cada dois anos. • Importância do <i>feedback</i>. • Sistema informatizado. • Voltado para avaliação, desenvolvimento e remuneração. 	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão de competência, que atinge todo o grupo, foi adotada porque as pessoas e o mercado exigiam o reconhecimento dos mais competentes.
• Atacadista/ Distribuidora 1	Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes, tanto inerentes quanto potenciais.	<ul style="list-style-type: none"> • Doze competências. • Aplicado aos níveis executivo e tático-operacional. • Importância do <i>feedback</i>. • Avaliações anuais. • Sistema informatizado. • Abrange cerca de 500 pessoas. • Não se vincula a remuneração (em estudo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa utiliza Universidade Corporativa para treinamento dos clientes para vendas. • Apenas acrescenta novas competências (cumulativas).
• Atacadista/ Distribuidora 2	Competência é definida como as habilidades de cada um, direcionadas para o trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Importância do <i>feedback</i>. • Atinge 200 pessoas de todos os níveis. • Não se vincula ao treinamento (em estudo). • Avaliação diária pelos pares. • Política de carreira. • Vincula-se à remuneração (para todo o grupo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo concebido pelo Conselho Administrativo. • Sistema não-formalizado.
• Alimentícia	Competências são os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que são requeridos à pessoa.	<ul style="list-style-type: none"> • Vincula-se à seleção e ao treinamento, mas não à remuneração. • Treinamento informatizado. • Importância do <i>feedback</i>. • Avaliações anuais. • Competências críticas definidas segundo os grupos: gerencial, de gestão específica, especializada por conhecimentos, por habilidades, e operacional. • Perfil definido de acordo com o "nível mínimo requerido" para demonstração de uma competência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo concebido pela matriz da empresa, em São Paulo.

Fonte: A partir de levantamento feito pelo autor.

ção externa quanto no mercado nacional. Essa constatação traz consigo o reconhecimento de que essas empresas, sendo tradi-

cionais e de setores **maduros** da economia, têm demonstrado maior aptidão para ajustes em um contexto desafiador.

Observou-se ainda que empresas de setores ditos de **ponta** e com alta representatividade econômica não têm utilizado essas ferramentas como suporte gerencial. Isso permite uma importante reflexão de fundo, qual seja, a de que existe forte relação entre perfil produtivo e localização geográfica. Isso acaba por impor uma reorientação no formato gerencial, que pode privilegiar mecanismos e ferramentas que mais se adaptam à contemporaneidade.

Além desses aspectos, observou-se ainda relativa representatividade dos modelos analisados, que não atingem o conjunto dos empregados, estando restritos a grupos ocupacionais ou a carreiras mais próximas do *core business*, isto é, níveis gerenciais e de topo. Esse ponto vem acompanhado de uma constatação: existe sólida sustentação informacional nos modelos em questão, o que vem reforçar o caráter sistêmico necessário aos modelos.

Uma segunda constatação é que não existe consenso quanto ao vínculo de competências à remuneração. Além disso, os modelos apresentam-se voltados aos quadros gerenciais e superiores das empresas estudadas. Esse aspecto traz à tona reflexões acerca da lógica das competências: ora, se ela se volta ao indivíduo, reconhecendo sua efetiva contribuição aos resultados organizacionais, como isso não se traduz em salários e/ou benefícios pecuniários?

Os modelos abordados, dentro de uma perspectiva que permeia os diferentes trabalhos desenvolvidos sobre o tema,

sugerem a existência de relativo descompasso entre o que se obtém no campo produtivo e econômico (leia-se resultados) e o que se concebe para as pessoas envolvidas nessa **nova** lógica. Junte-se a isso a constatação de que o eixo dominante ainda carece de inovação, pois a premissa fundamental é o alcance de desempenho superior.

De maneira conclusiva, que à primeira vista parece óbvia, os modelos de competências são desenvolvidos de acordo com as particularidades de cada empresa estudada. Isso, se garante o fortalecimento de uma capacitação baseada nas particularidades e especificidades de cada experiência, provoca a perda de unidade conceitual. Isto é, a inexistência de critérios de homogeneização no processo de capacitação dificulta e/ou minimiza os efeitos de qualificações e/ou capacitações diferenciadas sobre o indivíduo, impedindo a construção de uma cidadania plena no campo do trabalho.

A aplicabilidade de modelos de competências particularistas levanta uma saudável discussão acerca da necessária e urgente articulação entre políticas públicas de educação e trabalho como pontos de referência às práticas organizacionais, sem contudo considerar que essa homogeneização deve ser dada por uma instância central.

Os modelos de competências sugerem, por fim, uma reflexão sobre sua eventual utilização como ferramentas que não atuam visando facilitar a inserção do indivíduo no espaço produtivo e organizacional. ◆

NOTAS

- (1) A produção acadêmica no Brasil permite destacar alguns trabalhos. Luz (2001) realizou estudo qualitativo na empresa de telecomunicações Telemar, discutindo aspectos relacionados à construção de perfis de competência. Bitencourt (2001a; 2001b; 2001c), por sua vez, abordou os principais conceitos, princípios e práticas da Aprendizagem Organizacional e sua interface com a gestão de competências gerenciais à luz de experiências no Brasil e na Austrália. Streit (2001), em uma linha que se aproxima à do estudo anterior, observou, por meio de estudo desenvolvido em duas empresas do ramo industrial localizadas no Rio Grande do Sul, a relação entre competências e inovação. Brandão & Aquino (2001) discutem a interdependência entre competências e desempenho. Destacam-se, ainda, o trabalho organizado por Dutra (2001), que aborda, a partir de diferentes artigos, a gestão de recursos humanos e seu **olhar** para as competências, e o de Eboli (2000), ao discutir as universidades corporativas e seu papel no desenvolvimento de competências. Por fim, deve ser lembrado que o Encontro da Associação Nacional dos Programas

de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), por exemplo, realizado em 2001, deu destaque ao tema, por meio dos trabalhos de Barbosa (2001), Bitencourt (2001c), Ribeiro, Guimarães & Souza (2001) e Ferraz (2001). Fato que se repetiu nos anos seguintes.

- (2) Expressão utilizada por Micklethwait & Wooldridge (1998, p.286) para definir o estado atual da administração, segundo os quais “textos canônicos e metodologias de definição ainda estão sendo desenvolvidos”.
- (3) A partir de Barbosa & Bitencourt (2003).
- (4) Esse modelo coincide com a ascensão conservadora ao governo britânico e preconizou, dentre outras ações, uma política pautada pelo compartilhamento de despesas, privatização de benefícios e redução da cobertura social. Na esfera econômica, taxas inflacionárias baixas, próximas de zero, equilíbrio orçamentário e ampliação da tributação sobre o con-

- sumo podem ser observados como parte dessa nova **ideologia**.
- (5) Essa época evidencia **inércia** na evolução teórica da administração, com a hegemonia do enfoque estruturalista de origem na antropologia britânica, culminando com uma tentativa de uniformização sistêmica promovida em diversos campos da ciência. Nessa linha, Anohin (1976), Churchman (1972), Katz & Kahn (1976), Von Bertalanffy (1973), dentre outros, foram alguns dos autores que melhor sistematizaram essa tentativa integradora.
- (6) Barbosa & Bitencourt (2003, p.241) afirmam que, como contraponto ao viés sistêmico, a perspectiva contingencial na administração “demonstrou a importância do ambiente e das diversas variáveis intervenientes, como tecnologia, estrutura, tamanho etc.”.
- (7) Ver o informe sobre o emprego no mundo de 1998 a 1999, da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1998).
- (8) Para uma discussão sobre esse assunto, ver Weiss (2000) e Falkner (2000), dentre outros.
- (9) Steffen (1998).
- (10) Barbosa & Bitencourt (2003, p.242) afirmam que “a identificação da desqualificação advinda do aprofundamento da divisão do trabalho abriu uma **frente** sobre a polarização entre qualificação e desqualificação (FREYSSINET, 1977), posteriormente questionada pelos estudos de Coriat e outros, que observam uma requalificação ou reprofissionalização com o concomitante aprofundamento da automação”.
- (11) Por exemplo, Evers *et al.* (1998) e Mertens (1996).
- (12) Nesse tópico, o autor utilizou conceitos desenvolvidos por Barbosa & Bitencourt (2003) em recente artigo sobre o tema.
- (13) A esse respeito, ver Hirata (1994).
- (14) Ver Zarifian (1996).
- (15) Barbosa & Bitencourt (2003, p.246) afirmam que “na década de 1980, questionou-se nos países centrais o distanciamento das esferas de educação e trabalho. Particularmente nos Estados Unidos, houve manifestações de instâncias do Estado no sentido de rever essa situação. Essa linha de argumentação tem na Inglaterra da década de 1980 um forte referencial. O então Governo Margaret Thatcher patrocinou uma profunda revisão profissional que identificou inúmeras falhas, podendo-se destacar a limitada absorção de qualificações profissionais, o insuficiente reconhecimento da aprendizagem obtida fora do ensino formal, métodos de avaliação que não levavam em conta habilidades e competências etc. Esse mesmo Governo criou um sistema de qualificações que visava incorporar claramente as demandas que refletissem os padrões requeridos pelo mercado de trabalho. Daí foi criado o *National Vocational Qualifications* (QCA, 1999)”.
- (16) Barato (1998).
- (17) A esse respeito, ver Steffen (1999) e Gonzalez (1996), dentre outros.
- (18) Sobre esse conceito, ver Sarsur (1999) e Minarelli (1995), dentre outros.
- (19) Definida por Husserl (1901) como o estudo descritivo dos fatos vividos, do pensamento e do conhecimento. É o resultado da necessidade de dar fundamentação rigorosa ao saber científico e filosófico.
- (20) Podem ser mencionados, ainda, outros autores que desenvolveram concepções sobre competências, como Le Boterf (1997) e Spencer & Spencer (1993).
- (21) Essas organizações foram escolhidas em um total de 77 das maiores localizadas no estado de Minas Gerais, por apresentarem modelos de gestão de competências em operação. Foram considerados os seguintes indicadores: classificação no setor, ativo total e receita operacional líquida (dados de 1999 — CONJUNTURA ECONÔMICA, 2000); valor de receita líquida das 100 maiores empresas da região sudeste (dados de 1999 — GAZETA MERCANTIL — BALANÇO ANUAL, 2000); pesquisa qualitativa (dados de 1999 — GUIA EXAME As 100 melhores empresas para se trabalhar, 2000); receita líquida das 100 maiores empresas da América Latina (dados de 1999 — LATIN TRADE, 2000); pesquisa realizada com mil presidentes, vice-presidentes, diretores ou superintendentes, com dados de 1999, em empresas pré-selecionadas por faturamento e importância no segmento, avaliando as variáveis: qualidade de produtos e serviços, marcas fortes e desejadas pelo mercado, inovação, qualidade de administração, qualidade do ambiente de

trabalho e desenvolvimento profissional (CARTA CAPITAL, 2000); volume de vendas: crescimento das vendas, patrimônio, lucro, rentabilidade do patrimônio, capital circulante, liquidez geral, endividamento, valor adicionado, número de empregados, valor adicionado por empregados, salários e encargos, impostos sobre vendas e controle acionários (dados de 1999 — EXAME 500 melhores e maiores empresas, 2000); classificação feita a partir das exportações (US\$ mil FOB) e participação no mercado (%) (dados de 1996 a 1998 — FUNDAÇÃO

JOÃO PINHEIRO, 2000); Valor Ponderado de Grandeza — ponderação entre patrimônio líquido (50%), receita bruta (40%) e lucro ou prejuízo (10%) (dados de 1999 — REVISTA AMANHÃ, 2000).

(22) Mineração, siderurgia, mecânica, atividades múltiplas, telecomunicações, agroalimentar, alimentícia, atacadista/distribuidora, automobilístico e metalúrgico.

(23) Mineração e metalúrgico.

ALMADA, Agustín Ibarra. Formación de los recursos humanos y competencia laboral. *Boletín Cinterfor*, México, n.149, p.95-107, mayo/ago. 2000.

ANOHIN, P. *et al. Teoria dos sistemas*. Rio de Janeiro: FGV, 1976.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. Qualificação versus competência. *Boletín Cinterfor*, México, n.149, p.25-40, mayo/ago. 2000.

AS EMPRESAS mais admiradas do Brasil. *Carta Capital*, São Paulo, ano VII, n.132, 27 set. 2000.

BALADI, Peter. Knowledge and competence management: ericsson business consulting. *Business Strategy Review*, London, v.10, Issue 4, p.20-28, 1999.

BARATO, J.N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB, 1998. Mimeografado.

BARBOSA, Allan Claudius Q. *Análise da estrutura organizativa e o corpo funcional frente às transformações produtivas: um perfil do sindicalismo brasileiro*. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2000. Relatório de Pesquisa.

_____. Gestão de competências em organizações: um mosaico das experiências em Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. *Anais do EnANPAD 2001*. Campinas, São Paulo: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

BARBOSA, Allan Claudius Q.; BITENCOURT, C. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. *A gestão de competência gerenciais — a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional*. 2001a. Projeto de Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

_____. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001b. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

_____. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: a experiência de três empresas Australianas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. *Anais do EnANPAD 2001*. Campinas, São Paulo: ANPAD, 2001c. 1 CD-ROM.

BLACK, J.S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. In: LEIBA-O'SULLIVAN, Sharon. The distinction between stable and dynamic cross cultural competencies: implications for expatriate trainability. *Journal of International Business Studies*, Concordia University/University of Ottawa, v.30, n.4, p.709-725, Fourth Quarter 1999.

BOYATZIS, R. *The competent manager: a model of effective performance*. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; AQUINO, Tomás de. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV)*, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. *Diretrizes curriculares*

- nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, DF, 1999. Documento Preliminar.
- CHURCHMAN, C.W. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1972. (I, IV).
- CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro: FGV, v.54, n.8, ago. 2000.
- DUTRA, Joel S. (Org.). *Gestão de competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- EBOLI, Marisa (Org.). *Universidades corporativas*. São Paulo: Schmukler, 2000.
- EVERS, F. *et al. The bases of competence*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- EXAME. 500 melhores e maiores empresas do Brasil. *Exame*, São Paulo, jun. 2000.
- FALKNER, G. The institucional framework of labour relations at the EU-level: provisions and historical background. In: WEISS, M. (Ed.). *Transnational industrial relations in Europe*. Dusseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2000.
- FERRAZ, Serafim F. Competências profissionais, mercado de trabalho e desenvolvimento local. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. *Anais do EnANPAD 2001*. Campinas, São Paulo: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. *Maiores exportadores de Minas Gerais 1996/1998*. Belo Horizonte: FJP, 2000.
- FREYSSENET, M. *La division capitaliste du travail*. Paris: Savelli, 1977.
- GALLART, M.; JACINTO, C. Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Educación y Trabajo*, Boletín a.6, n.2, p.13-18, dec. 1995.
- GAZETA MERCANTIL — 1000 maiores da América Latina. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, ano 2, n.2, out. 2000.
- GONZALEZ, W.R.C. *Competência: uma alternativa conceitual?* Rio de Janeiro: SENAI/DN/Ciet, 1996.
- GUIA EXAME — As 100 melhores empresas para você trabalhar. Parte da Revista *Exame* 721, São Paulo, ano 34, n.17, 23 ago. 2000.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETI, C. (Org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- HUSSERL, E. *Logische untersuchungen*. Halle: Niemeyer, 1901.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.
- KUBR, M.; ABEL, D. Managers and their competences. In: PROKOPENKO, J. (Ed.). *Management development*. Geneva: ILO, 1998.
- LATIN TRADE — The top 100 companies publicly traded in Latin America. *Latin Trade*, July 2000
- LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1997.
- LEIBA-O'SULLIVAN, Sharon. The distinction between stable and dynamic cross cultural competencies: implications for expatriate trainability. *Journal of International Business Studies*, Concordia University/University of Ottawa, v.30, n.4, p.709-725, Fourth Quarter 1999.
- LUZ, Talita Ribeiro da. *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. 2001. Tese (Doutorado) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- MERTENS, Leonard. *Sistemas de competencia laboral: surgimento y modelos*. Resumen Ejecutivo. Guanajuato, México, mayo 1996.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *Os bruxos da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINARELLI, J.A. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. São Paulo: Gente, 1995.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Informe sobre el empleo en el mundo, 1998-1999*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, set. 1998.
- PRAHALAD, Gary; HAMEL, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Cap.10, p.257-274.
- PUJOL, J. *Apuntes para una jornada de trabajo sobre la normatización de competencias laborales*. Turin: OIT, 1999. Mimeografado.
- QUALIFICATIONS AND CURRICULUM AUTHORITY (QCA). *National vocational qualifications*. London: QCA, 1999.
- REVISTA AMANHÃ. Porto Alegre: Plural Comunicação Ltda, Edição 156, jul. 2000.
- RIBEIRO, L.M.; GUIMARÃES, T.A.; SOUZA, E.C.L. Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. *Anais do EnANPAD 2001*. Campinas, São Paulo: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- SANDBERG, Jörgen. *Human competence at work: an interpretative approach*. Sweden: AB, 1996.
- SARSUR, Amyra Moyses Sarsur. *Empregabilidade e*

- empresabilidade*: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. 1999. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- SCHWARTZ, Y. De la qualification à la competence. le développement des compétences. Analyse du travail et didactique professionnelle. *Education Permanente*, n.123, p.115-124, 1995.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- STEFFEN, I. *Tendências do mercado de trabalho e políticas de educação profissional*. Turin: OIT, 1998.
- _____. *Modelos de competência profissional*. Turin: OIT, 1999.
- STREIT, Clenir S. *Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão*: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- VON BERTALANFFY, L. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- WEISS, M. Worker's participation: a crucial topic for the EU. In: WEISS, M. (Ed.). *Transnational industrial relations in Europe*. Dusseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2000.
- ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. Rio de Janeiro: CIET, 1996. Seminário Internacional.
- _____. *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales*: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Montevideo: OIT/CINTERFOR, 1999.

A mosaic of management competencies in Brazilian companies

The recent discussions on competencies have reached the spotlight in the context of the new management strategies. A recent issue, it has had in the 80's the emergence of consistent and objective reflections which recover a certain historicity of competencies and insert the discussions in a plateau that favors the productive development itself in its various dimensions. But, if that refers than analysis that favors the historical understanding, the fact is that the intense and recent debate leads to understand this moment as detached from its own evolution that is to say, as if the management of the, and, or by the competencies has surfaced as if by magic. Here is inserted the competencies management and this article intends to bring this discussion up to light starting out from 3 dimensions that interface and are absolutely indivisible and indissoluble. The first dimension, of historical nature, tries to place the productive context that allowed the ascension of this analysis model possible and its insertion in many different countries. A second dimension, of conceptual nature, tries to demonstrate the different definitions and understandings for the competencies in a descriptive and demonstrable approach. At last, a third dimension tries to analyze what the practice of competencies in big Brazilian organizations has been.

Uniterms: competencies management, Brazilian organizations.

Un mosaico de la gestión de competencias en empresas brasileñas

Las recientes discusiones sobre competencias han asumido lugar destacado en el contexto de las nuevas estrategias de gestión. Tema reciente, tiene en los años 80 la emergencia de reflexiones consistentes y objetivas que recuperan cierto **valor histórico** de las **competencias** e introducen las discusiones en un plano que privilegia el propio desarrollo productivo en sus diversas dimensiones. Sin embargo, si esto remite a un análisis que privilegia el entendimiento histórico, el hecho es que el intenso debate reciente lleva a entender este momento como **desprendido** de su propia evolución, o sea, como si la gestión **de las** competencias y/o la gestión **por las** competencias hubiera surgido por **arte de magia**. En este artículo, se pretende recuperar la discusión de competencias, partiéndose de tres dimensiones que se interconectan y son absolutamente indisociables. En una primera dimensión, de naturaleza histórica, se busca situar el contexto productivo que permitió la ascensión de este modelo de análisis y su inserción en diversos países. En una segunda dimensión, de naturaleza conceptual, se busca demostrar cuáles son las diferentes definiciones de competencias, dentro de un abordaje descriptivo y comparativo. Finalmente, en una tercera dimensión, se busca analizar cuál ha sido la práctica de las competencias en grandes organizaciones brasileñas.

Palabras clave: gestión de competencias, organizaciones brasileñas.