

# O ADMINISTRADOR E AS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DAS COMPETÊNCIAS

MANAGERS AND ORGANIZATIONS UNDER THE PERSPECTIVE OF COMPETENCIES

Gabriel Vianna Schlatter \*

Patrícia Alejandra Behar \*\*

## Resumo

Este artigo procura fazer uma análise sobre como o conceito de competência tem evoluído ao longo do tempo e como tem sido utilizado, tanto nas organizações quanto para descrever os profissionais da administração. Partindo da evolução histórica da noção de competência individual, passa-se a explorá-la no contexto organizacional, buscando-se descrever como os gestores a compreendem e aplicam. Além de verificar como os gestores têm definido competência, também se apresentam as atividades organizacionais que estão diretamente relacionadas com o uso desse conceito. Alguns exemplos são o mapeamento de competências, a formação e o desenvolvimento de profissionais, a remuneração e a avaliação de desempenho. Por fim, busca-se estudar, em particular, como têm sido descritas as competências do administrador, tendo-se como referência órgãos governamentais e pesquisas específicas realizadas sobre o tema. Espera-se que esta revisão sobre o tema sirva de base para a construção de novos modelos de competências, aplicáveis nas organizações, de modo a permitir uma adequada avaliação e planejamento do desenvolvimento dos seus profissionais.

*Palavras-chave:* Competências. Competências organizacionais. Competências do administrador.

\* Professor nos cursos de MBA, Pós-Graduação e Graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing-Sul. Mestre em Engenharia Eletrônica e Telecomunicações pela UNICAMP e MBA em Gestão por Processos pela ESPM-Sul. Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).  
✉ gschlatter@espm.br

\*\* Professora Associada da Faculdade de Educação e dos Cursos de Pós-Graduação em Educação (PPGEdu) e em Informática na Educação (PPGIE) da UFRGS. Mestre e Doutora em Ciência da Computação pela UFRGS. Coordenadora do Núcleo de Tecnologia Digital aplicada à Educação (NUTED) da Faculdade de Educação (FACED), vinculado ao Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação (CINTED).  
✉ pbehar@terra.com.br

## *Abstract*

This paper analyzes how the concept of competency has evolved over time and how it has been used, both in organizations and to describe management professionals. Starting from the historical evolution of the concept of individual competency, we explore it in the organizational context, describing how it is applied and understood by managers. Besides, we verify how managers have been defining competency and describe organizational activities that are directly related to the use of this concept. Some examples are the mapping of competencies, training and workforce development, compensation and performance evaluation. Finally, we study, in particular, how administrator competencies have been described, both having governmental agencies as a reference and specific research conducted on the topic. We hope that this review could be a basis for the construction of new competency models, applicable in organizations, in order to allow a proper assessment and planning of the development of their professionals.

*Keywords:* Competency. Organizations competencies. Management competencies.

## **1 Introdução**

As atividades produtivas desenvolvidas pelo homem vêm sistematicamente aumentando em termos de complexidade e de exigências por um desempenho diferenciado. As demandas de um mercado competitivo acabam por exigir que as organizações entreguem maior valor aos clientes, na forma de produtos ou serviços, com custos e prazos de atendimentos cada vez menores.

Imersos nesse contexto, os profissionais responsáveis pela gestão das organizações veem-se exigidos a cumprir esse desafio de entregar maior valor com menor custo, agindo dentro de sistemas de relações produtivas, tecnológicas e humanas de grande complexidade. Além disso, outra faceta desse mesmo ambiente dinâmico e elaborado diz respeito à miríade de informações, técnicas e modelos gerenciais que se apresentam ao administrador como capazes de explicar e facilitar a atuação da organização. Pressionados pelo choque dessas duas fontes de mudanças e informações, apresentam-se os responsáveis pela contratação dos recursos humanos nas organizações. Estes profissionais questionam-se constan-

temente sobre como identificar pessoas capazes de desempenhar a tarefa de administrar uma organização de forma alinhada com os seus objetivos e valores.

As perguntas mais importantes giram em torno de como reconhecer um profissional competente para executar as tarefas que lhe serão designadas. Surge, portanto, a necessidade de se definir o que é competência profissional, bem como de se investigar como esta se compõe e, finalmente, como se poderá reconhecê-la.

Este artigo utiliza uma abordagem teórica, através da qual se procura compreender como o conceito de competência foi se modificando ao longo do tempo, bem como foi sua aplicação aos contextos profissionais e organizacionais. A partir da revisão da literatura, parte-se de uma compreensão adequada do conceito de competência e se evolui até uma estrutura que permita organizar os seus componentes, de modo a mais facilmente reconhecê-los em um profissional que se apresenta.

Pretende-se, portanto, apresentar o conceito de competência, tanto na visão individual quanto na organizacional, bem como verificar de que modo esse conceito aplica-se ao perfil de um gestor. A análise que se apresenta explora a aplicação do conceito de competência, identificando as atividades organizacionais a ele associadas, além de sintetizar as competências esperadas de um administrador.

Como resultado dessa estruturação do conhecimento sobre o tema, espera-se dar suporte aos gestores para os processos de construção das competências profissionais das equipes de suas instituições.

## **2 A evolução da noção de competência**

Apesar de a palavra “competência” ser amplamente adotada no cotidiano das organizações, o seu conceito ainda não tem um significado único entre aqueles que a utilizam (LE DEIST; WINTERTON, 2005). O que exatamente um autor pretende expressar quando utiliza essa palavra ainda depende muito do contexto em que é empregada. Isso ocorre, entretanto, mais por ter a palavra se popularizado com muitos significados do que por falta de uma base de estudos teóricos que dê suporte a sua adequada descrição ou aplicabilidade (RUAS, 2005). O que se pode perceber na literatura é que o conceito de competência tem evoluído com o tempo, modificando-se desde um sentido mais operacional até uma abordagem aplicada, isto é, de uso de recursos individuais com um determinado propósito (FERRÁN, 2010).

A primeira abordagem vinculada ao conceito de competência está associada à qualificação para uma dada tarefa. Assim, competência era a capacidade de se realizar uma tarefa e era definida como um conjunto de recursos que levavam a um desempenho superior na realização dessa tarefa (FLEURY; FLEURY, 2001a). “Competência” traduziu-se, portanto, como o estoque de recursos que tornava o indivíduo qualificado para a realização de uma tarefa.

A evolução do conceito inicial deu-se na medida em que se percebeu que não bastava o “saber por saber”, mas que era necessário “saber para saber fazer”. Nesse escopo, incluíam-se as razões do *por que* se faz uma determinada tarefa, bem como da escolha de *uma dentre as muitas formas possíveis* para sua realização (ZABALA; ARNAU, 2010). Dadas essas exigências, a competência passa a ser vista como um conjunto de recursos, composto por *conhecimentos, habilidades e atitudes*, informalmente conhecido como “CHA”. A competência como CHA é, no Brasil, o conceito mais difundido e adotado, pelo menos entre os gestores de recursos humanos das organizações (FISHER *et al.*, 2012). Essa abordagem foi amplamente adotada pela escola francesa, cuja versão do CHA traduzia-se pelo *savoir* (conhecimento), *savoir-faire* (competências funcionais ou habilidades) e o *savoir-être* (competências comportamentais ou atitudes) (LE DEIST; WINTERTON, 2005).

Um dos principais autores a questionar o conceito de competência como um conjunto de recursos potenciais foi Le Boterf (2003) o qual argumenta que, nos dias de hoje, um profissional não tem um conjunto de tarefas claramente definidas e estáveis, mas que se defronta com demandas profissionais dinâmicas e mutáveis. Com isso, propõe o conceito de “incidente”, descrevendo-o como as diversas e imprevisíveis situações de trabalho que podem surgir na forma de desafios, inovações ou novas demandas de clientes no cotidiano de um profissional em qualquer área de atuação. O profissional competente seria, então, aquele que não apenas dispusesse de recursos, mas que fosse capaz de mobilizá-los adequadamente para a realização de uma tarefa, independentemente da sua complexidade. Para Le Boterf (2003), portanto, competência é a capacidade de mobilizar os saberes no momento e na forma oportuna, gerando o desempenho adequado. Essa se torna a nova forma de compreender o conceito de competência: a mobilização dos recursos de conhecimento, habilidade e atitude associada à entrega esperada na realização da tarefa. É interessante destacar que Le Boterf (2003) também enfatiza que uma competência precisa ser legitimada como tal; ou seja, é preciso

que haja reconhecimento de uma competência por alguma instância social sendo, provavelmente, aquela em que o profissional atua.

Com esses insumos, pode-se adotar a definição de competência proposta por Zabala e Arnau (2010, p. 37), como sendo:

[...] a capacidade ou a habilidade para realizar tarefas ou atuar frente a situações diversas, de forma eficaz, em um determinado contexto, mobilizando atitudes, habilidades e conhecimentos ao mesmo tempo e de forma inter-relacionada.

Esta proposta conceitual, embora destaque a necessidade de inter-relacionamento entre os componentes da competência, não reforça explicitamente o conceito de entrega e desempenho, como é o caso dos autores americanos. A abordagem tradicional da escola americana está muito mais focada em desempenho do que na mobilização integrada do CHA. Para Spencer e Spencer (1993, p. 11), a competência pode ser decomposta e explicitada como:

[...] motivos, atitudes ou valores, conhecimento, habilidades cognitivas ou comportamentais que podem ser medidas ou avaliadas e que podem ser demonstradas de modo a diferenciar significativamente um desempenho médio de um superior ou um profissional efetivo de um não efetivo (tradução livre do autor).

Note-se que a abordagem americana construiu-se sobre um conceito de competência fortemente calcado em desempenho, desejando-se, em particular, que seja mensurável.

A língua inglesa apresenta outra fonte potencial para confusão no conceito de competência, uma vez que dispõe de duas palavras muito semelhantes, cujos sentidos não estão claramente distintos: “*competence*” e “*competency*”. Teodurescu (2006) explica que “*competency*” é um vocábulo que foca na definição de conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas de sucesso possuem e que outras estariam motivadas a cultivar para também obter sucesso. Por outro lado, “*competence*” está associada à definição de referenciais objetivos e mensuráveis do que as pessoas precisam realizar para atingir ou superar as metas relacionadas ao seu cargo, setor ou empresa. Por exemplo, ser capaz de dar *feedback* de forma adequa-

da está ligado à palavra “*competence*”, enquanto que a habilidade de comunicar-se claramente está ligada à “*competency*”. Assim sendo, a palavra em inglês que mais se aproxima do conceito de competência como foi explorado até aqui, baseado na mobilização do CHA, parece ser “*competency*”.

Todos os conceitos de competência abordados até este ponto ainda estão eminentemente focados no indivíduo e em como ele precisa valer-se de recursos do CHA para a realização de uma determinada tarefa com desenvoltura. Entretanto, existem desafios que não podem ser superados pelo indivíduo de forma isolada, já que exige um trabalho coletivo. Essa necessidade de caracterizar os recursos necessários ao desempenho eficiente sob a ótica do grupo ou, de forma ainda mais complexa, da organização, é tratada no item a seguir.

### **3 Da competência individual à competência organizacional**

No momento em que se passa a estudar demandas por serviços mais complexos a serem entregues à sociedade, nota-se que um indivíduo sozinho seria incapaz de realizar todas as múltiplas e síncronas tarefas necessárias para tal. Então, se existem atividades que devem ser realizadas de forma conjunta e organizada, também deve haver competências destinadas a garantir uma atuação eficiente a partir da interação entre recursos individuais. Assim, o conceito de competência deve se expandir para uma atuação grupal ou, num nível ainda mais alto de complexidade, organizacional.

Ruas (2005) explica essa demanda sob a forma de eventos complexos, semelhantes aos incidentes de Le Boterf (2003), porém demandantes agora de competências que garantam o adequado trabalho coletivo. Um exemplo muito elucidativo citado por Ruas (2005) é o de um hospital, no qual, para um adequado tratamento de um paciente, são necessários médicos de diferentes especialidades, enfermeiros e gestores de equipes de apoio, cada um com diferentes funções e, conseqüentemente, competências que garantam um tratamento eficaz e eficiente. Desta forma, um evento complexo demanda competências coletivas, as quais podem ter o alcance de uma área, de várias áreas, de toda a organização ou, eventualmente, de várias organizações trabalhando de forma conjunta.

Hamel e Prahalad (1995) estão entre os primeiros estudiosos a propor o conceito de competências organizacionais, com enfoque eminentemente estratégico. Estes autores afirmaram que “[...] uma competência é um conjunto de

habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia isolada” (HAMEL; PRAHALAD (1995, p. 255). Se associarmos tecnologia a conhecimento, então essa proposta contém o “C” e o “H” do CHA, mas nada fala sobre atitudes ou valores. Além disso, esses autores propuseram o conceito de competências organizacionais essenciais, ou “*core competences*”, como sendo aquelas que caracterizariam de que forma uma determinada organização posiciona-se na visão do mercado. Para se definir uma competência como essencial, ela deveria atender a três requisitos:

- a) resultar em valor percebido pelo cliente;
- b) gerar diferenciação entre os concorrentes;
- c) dar à empresa a capacidade de expansão.

Nesse contexto, as competências coletivas alcançam o nível da organização como um todo, podendo-se dizer que uma organização é competente para a realização de uma tarefa ou superação de um desafio. Por exemplo, quando se diz que uma empresa é muito competente em desenvolver novos produtos, pode-se esperar que esta seja capaz de identificar necessidades dos clientes, desdobrá-las em especificações de produtos, desenvolver e aprovar protótipos, desenvolver linhas de produção e fornecedores e validar o produto final. Além disso, tudo deveria ser feito com um custo que permitisse uma margem de contribuição positiva. Note-se a complexidade de relações entre áreas, equipes e indivíduos dentro da organização, bem como a diversidade de competências associadas a cada uma das etapas de desenvolvimento citadas.

É importante deixar claro que a expressão “competências organizacionais” refere-se a um conjunto de recursos que são inerentes à organização, de forma coletiva, e não à soma das competências individuais dos seus integrantes. Isto é, a competência coletiva de um setor de emergência de um hospital, por exemplo, transcende às competências individuais dos médicos e enfermeiros que lá trabalham. Ela passa a incluir recursos coletivos, tais como a capacidade de definir prioridades em consenso, executar procedimentos pré-definidos pela organização e outros. Naturalmente, a organização, quando da seleção de profissionais para nela trabalhar, irá escolher aqueles que possuam as competências individuais necessárias para tal, mas também desejará que eles tenham experiências em organizações reconhecidas como competentes coletivamente. Com isso se espera que esses profissionais possam mais facilmente se adaptar ou mesmo contribuir na construção das competências essenciais da organização.

Um estudo de Dias *et al.* (2012) mostra que as competências organizacionais têm sido agrupadas conforme dois objetivos, sendo um deles estratégico e outro operacional. De acordo com os autores, as interações estratégicas definem o portfólio de competências que dão sustentação à estratégia da organização, enquanto que as interações operacionais acabam por definir as competências dos grupos e pessoas nas atividades operacionais da empresa. De fato, Dias *et al.* (2012) destacam que existem muitas designações para as competências organizacionais incluindo – além das já citadas competências essenciais – categorias como as funcionais, distintivas, seletivas, básicas, grupais, de suporte, dinâmicas, qualificadoras e outras.

Ruas (2005), porém, sistematiza as competências dentro de uma organização em três vertentes, as quais chama de dimensões. As dimensões das competências seriam:

- a) organizacionais, relacionadas às capacidades coletivas da organização;
- b) funcionais, necessárias ao desempenho das funções principais da organização;
- c) profissionais ou individuais, relacionadas às atribuições dos indivíduos.

Essa forma de agrupar as competências permite uma distinção mais clara entre o que se refere à organização e o que se refere ao indivíduo, tornando mais fácil tanto o processo de seleção quanto o de desenvolvimento dos profissionais.

Feito este breve resgate dos conceitos de competência individual e competência organizacional, passa-se a descrever como os administradores, responsáveis pela gestão das empresas, têm definido e trabalhado sobre esse tema.

#### **4 Competência do ponto de vista dos gestores**

Os conceitos de competência adotados pelos gestores de organizações também tiveram uma evolução ao longo do tempo, praticamente acompanhando os avanços propostos pelos pesquisadores e teóricos do assunto. De acordo com Dias *et al.* (2012), o conceito de competência inicialmente adotado pelos gestores foi o da qualificação para a tarefa, em que o profissional mais competente era aquele que gerasse maior valor agregado ao capital disponibilizado para a empresa. Num segundo momento, o conceito de competência foi associado à atuação com desempenho superior. Esta forma de ver a competência profissional é claramente verificada na definição de Spencer e Spencer (1993), citada anteriormente.



Uma visão mais atual do conceito de competência adotado pelos gestores das organizações está ligada aos resultados da ação do administrador, especificamente à entrega. Atualmente, um gestor competente é aquele que é capaz de gerar o melhor desempenho coletivo para a organização, entregando os resultados que foram definidos como sendo os melhores possíveis para o capital empregado. Um exemplo dessa forma de ver a competência é a adoção de sistemas de medição de desempenho, tais como o *Balanced Scorecard* (BSC). Esse sistema define objetivos estratégicos a serem atingidos, desdobrando-os em metas para os diversos níveis (estratégico, tático e operacional), e vinculando-as a indicadores de desempenho. Nessa proposta, se os objetivos operacionais forem atingidos, também os táticos e estratégicos o serão. Assim, ao se garantirem profissionais competentes para a obtenção dos resultados operacionais pelos quais fossem responsáveis, a organização também resultaria competente, na medida em que, se o BSC foi adequadamente construído, suas estratégias efetivamente se realizariam.

Esse foco na entrega e no desempenho final é um dos marcos mais fortes da visão que os gestores têm sobre o que significa competência profissional. Competente é, portanto, aquele que é capaz de maximizar o desempenho da organização, independentemente da sua missão. A definição de competência proposta por Fleury e Fleury (2001a) consegue sintetizar todos os pressupostos anteriores relativos à entrega e ao reconhecimento, conforme propôs Le Boterf (2003), porém incluindo a visão organizacional inerente aos administradores. Para eles, competência é:

[...] 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 (FLEURY; FLEURY, 2001a, p. 188).

Consistente com essa proposta está a análise de Ruas (2005), o qual destaca que o foco do gestor dirige-se sobre o que deve ser obtido (resultado) e não sobre a forma de obtê-lo. Isso mostra que o administrador, bem como a organização, deverá desenvolver competências alinhadas com as diretrizes estratégicas definidas, sendo valorizadas aquelas que auxiliarão a atingir as metas propostas.

Uma importante pesquisa sobre como os gestores brasileiros interpretam o conceito de competência foi realizada por Fischer *et al* (2012). Estes entrevistaram

125 profissionais, sendo a maioria gestores de recursos humanos em organizações, procurando verificar como a competência era entendida e utilizada. As respostas foram agrupadas em categorias semânticas, e o resultado é apresentado no quadro 1, a seguir.

CATEGORIAS DE DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA HUMANA	RESPONDENTES	
	N =	%
Maior Carga semântica em estoque de conhecimento, habilidades e atitudes	53	42,4
Maior carga semântica em conhecimentos	7	5,6
Maior carga semântica em habilidades	8	6,4
Maior carga semântica em características pessoais	5	4,0
<b>GRUPO CAPACIDADE/CAPACITAÇÃO</b>	<b>73</b>	<b>58,4</b>
Maior carga semântica em mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes		4,8
Maior carga semântica em “saber agir”		8,0
<b>GRUPO DE MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE</b>	<b>16</b>	<b>12,6</b>
Maior carga semântica em entrega		8,8
Maior carga semântica em valor agregado		3,2
Maior carga semântica em resultados		5,6
<b>GRUPO RESULTADOS/ENTREGA</b>		<b>17,6</b>
Maior carga semântica em estratégia		4,0
Outros		7,2
<b>GRUPO OUTROS</b>		<b>11,2</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>

Quadro 1- Definição de competência adotada pelos entrevistados

Fonte: FISCHER *et al.* (2012)

Como se pode notar, a maioria dos entrevistados (58,4%) associa competência ao CHA ou a um dos seus componentes. Poucos (12,6%) veem competência como mobilização do CHA, assim como uma pequena parcela (17,6%) associa competência a entrega ou a resultados da ação do profissional. Isso mostra que, embora o conceito tenha evoluído em sua concepção teórica, os gestores de recursos humanos ainda adotam uma versão mais tradicional para competência, mais com ênfase no que a compõe do que nos resultados do seu exercício.

A seguir, faz-se uma análise de como as competências tornaram-se base para gestão dos indivíduos nas organizações, explicitando-se as atividades organizacionais que tomam como base esse conceito.

## 5 As atividades organizacionais ligadas às competências

A partir da adoção do conceito de competência dentro das organizações modernas, todo um conjunto de atividades de gestão estruturou-se baseado nesse referencial. Dias et al. (2012) encontraram, em sua pesquisa, as seguintes atividades de gestão relacionadas às competências:

- a) mapeamento de competências;
- b) formação e desenvolvimento de competências;
- c) remuneração por competências;
- d) avaliação de desempenho por competências.

Essas atividades mostram que a competência tornou-se referencial para um conjunto de processos que se inicia pela caracterização das competências desejadas nos profissionais da organização, passa pelo desenvolvimento deles e vai até a sua avaliação e remuneração.

Ao citar o *Mouvement des Entreprises de France* (MEDEF), uma iniciativa europeia para o estudo das competências profissionais, Zarifian (2012) descreve a responsabilidade esperada da organização no que diz respeito à gestão das competências profissionais dos seus integrantes:

A competência profissional é uma combinação de conhecimento, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando da sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (MEDEF *apud* ZARIFIAN, 2012).

De acordo com o exposto, a identificação das competências desejadas e a sua detalhada descrição parecem ser a primeira etapa de um processo de gestão por competências. Essa etapa inicial, denominada de mapeamento das competências, requer dois esforços: a proposição de um modelo de competências para a organização e a descrição das competências desejadas.

Brandão (2012) sugere que o mapeamento das competências se faça a partir de uma descrição operacional, isto é, aplicada das mesmas. Essa descrição operacional poderá ser feita em termos de padrões de desempenho ou comportamentos esperados do indivíduo. O autor destaca que os padrões propostos devem ser descritos na forma mais objetiva possível, de modo que possam ser passíveis de observação no trabalho.

Entretanto, essa tarefa de descrever as competências do indivíduo, desejadas pela organização, não é simples. A enorme diversidade de funções existentes em uma organização nos leva a pensar sobre o desafio que é tentar descrever as competências associadas a cada uma delas, além de definir padrões que caracterizem um desempenho entre mínimo e de excelência. Além disso, é necessário caracterizar as competências coletivas, também na forma de padrões ou desempenho esperados.

Na tentativa de facilitar esse processo de mapeamento de competências, vários autores tentaram agrupá-las em famílias ou categorias que tivessem alguma semelhança ou ponto em comum na sua identificação. Resende (2004), por exemplo, propõe que as competências sejam classificadas em quatro categorias: pessoais, essenciais e estratégicas, de gestão e organizacionais. Essa abordagem inicial teria como vantagem separar as competências que são do indivíduo (pessoais e de gestão) daquelas que são ligadas à instituição (essenciais, estratégicas, organizacionais).

Zarifian (2012), por sua vez, propõe agrupar as competências da organização em cinco categorias:

- e) de processos (de trabalho);
- f) técnicas (específicas);
- g) de organização (do trabalho);
- h) de serviço (para o consumidor);
- i) sociais (saber-ser).

Ainda assim, as competências individuais a serem mapeadas são muitas; sendo assim, novamente, os autores propõem separá-las em grupos de afinidades. Gramignia (2007), por exemplo, sugere que as competências individuais sejam divididas em dois grupos: a) competências técnicas, que compõem o perfil profissional para ocupar determinado cargo, e b) competências de suporte, que agregam valor às competências técnicas e que fazem a diferença no perfil profissional das pessoas. Fleury e Fleury (2001b) adotam uma classificação semelhante, porém agrupam as competências em três categorias: a) técnico-profissionais; b) sociais; e c) de negócios.

Essas formas de agrupamento poderão vir a simplificar a criação de um modelo de competências para a organização como um todo, na medida em que podem caracterizar o que é comum a todos os profissionais que a integram e o que diz respeito apenas a um determinado grupo.

No item seguinte, procura-se analisar quais são as competências de um grupo particular de profissionais da organização que é o dos administradores. Embora haja competências comuns a todos os profissionais de uma organização, será dada atenção especial à identificação daquelas esperadas do administrador, tanto sob o ponto de vista legal quanto prático.

## 6 As competências do administrador

Se o conceito de competência ainda não tem uniformidade entre os gestores em geral, maior ainda é a dispersão quando se procura caracterizar as competências esperadas de um administrador. De fato, muito frequentemente o conceito de competências do administrador é utilizado com o sentido de *atribuições*, sendo evocadas as funções originalmente propostas por Fayol (1989, p. 67) de “planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar”. Resende (2004), por exemplo, cita onze competências de gestão, estando incluídas nessa lista aquelas propostas por Fayol. Para esse autor, as competências de gestão são: planejamento, organização, controle, orientação, delegação, decisão, competências para liderar, para treinar e educar, para comunicar, para dar e receber *feedback* e para conduzir reuniões.

Entretanto, a definição formal das competências do administrador diz respeito à mobilização do CHA num escopo organizacional. No Brasil, o órgão responsável pela definição das diretrizes curriculares dos cursos de administração é o Conselho Nacional de Educação (CNE) e, em especial, a Câmara de Educação Superior (CES). O documento que rege a formação do administrador no Brasil é a resolução número 4, de 13 de julho de 2005 (CNE, 2005), explicitando as competências desejadas no seu artigo 4º, composto por oito incisos, anexo a este artigo. Mesmo uma rápida análise do artigo 4º irá apontar uma inconsistência com o conceito de competência visto até o momento. Note-se que no *caput* do artigo consta que “[...] o curso de graduação em administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades” (BRASIL, 2005). Utilizar a expressão “competências e habilidades” é, como vimos, uma redundância, uma vez que a competência é composta por conhecimentos, habilidades e atitudes.

De qualquer modo, independentemente do que propõe o *caput* do artigo, é da análise dos incisos que se depreendem quais são as competências esperadas

do administrador. Assim como nos casos de outras profissões, a interpretação do conteúdo do artigo é complexa, uma vez que cada um dos incisos traz muitas assertivas sobre a atuação do administrador, misturando, com frequência, aspectos relacionados a conhecimentos, habilidades e atitudes.

Lombardi *et al.* (2011) procuraram decompor cada um dos incisos do artigo 4o a fim de tentar avaliar qual é a percepção de alunos formandos sobre as competências desenvolvidas em cursos de administração. Foi necessário desdobrar os oito incisos em 22 questões a fim de se poder analisar cada uma das componentes das competências esperadas do administrador. Após a aplicação de questionários em 289 alunos, uma análise fatorial foi realizada sobre as respostas e reduziram-se as 22 variáveis para quatro fatores principais, os quais explicavam 58,5% da variância total. Da análise das variáveis que compunham cada fator, os autores propuseram os seguintes nomes representativos das variáveis substitutas: *capacidade de gestão, habilidade relacional, conhecimento e orientação.*

A capacidade de gestão estava fortemente ligada à capacidade de tomar decisões, de pensar estrategicamente, de elaborar e implantar projetos e de desenvolvimento de um raciocínio crítico e analítico. A habilidade relacional dizia respeito à capacidade de o aluno comunicar-se, ter iniciativa, expressar-se e adaptar-se a novas situações. O conhecimento referia-se à capacidade de compreensão da função produção, a ter consciência do que é um trabalho de qualidade e a continuar a aprender e transferir conhecimento da escola para o ambiente de trabalho. Por fim, o fator orientação referia-se à capacidade de ensinar e aplicar conhecimentos e desenvolver raciocínio crítico, lógico e analítico.

De forma semelhante, Godoy *et al.* (2009) realizaram uma pesquisa procurando caracterizar as competências desenvolvidas nos cursos de administração, porém reduzindo o número de variáveis e agrupando-as em categorias de afinidade. A pesquisa de Godoy *et al.* (2009) mapeou 27 variáveis e, após análise estatística, agrupou-as nas seguintes categorias: *competências básicas, competências sociais, competências técnico-profissionais e competências de solução de problemas.* Ou seja, 27 variáveis foram agrupadas em quatro categorias.

A relevância desses estudos está na proposta de agrupamento de atributos que descrevem as competências, as quais são frequentemente encontradas na forma de detalhados padrões de comportamento. Esse grande número de descrições, as quais procuram desdobrar os conhecimentos, habilidades e atitudes em

padrões observáveis, acaba por dificultar tanto o mapeamento quanto a avaliação das competências em ambientes organizacionais.

Um estudo realizado por Amatucci (2000), por exemplo, procurou mapear as competências esperadas de um aluno ao final do curso de administração e conseguiu fazê-lo valendo-se de mais de 300 padrões descritivos. Essa abordagem é excelente para sustentar o projeto pedagógico de um curso de administração, uma vez que cada professor poderá verificar como a disciplina que ministra contribui para a construção ou o desenvolvimento das competências esperadas. Entretanto, num ambiente organizacional, tal volume de variáveis tornaria impraticável um processo de gestão por competências.

Assim sendo, vários esforços têm sido feitos no sentido de se desenvolverem modelos de competências para os profissionais da administração, capazes de descrever as competências desejadas para os profissionais de administração das organizações, porém de forma operacional e prática. A proposição de modelo de competências, alinhado às estratégias organizacionais, é o primeiro e, talvez, mais importante passo para uma efetiva gestão por competências.

## 7 Conclusão

Como se pôde observar ao longo deste artigo, o conceito de competência está se tornando mais uniforme nas organizações. Infelizmente, a concepção mais comum ainda parece ser a de que competência é basicamente representada pelo CHA, sendo poucos os gestores que adotam conceitos mais recentes, tais como os de mobilização do CHA ou de entrega.

Por outro lado, apesar de o conceito de competência ser razoavelmente compartilhado, a forma de descrevê-las ainda está longe de obter unanimidade. Mesmo quando se limita o olhar à profissão do administrador tão somente, ainda assim não se encontra uma classificação homogênea para os grupos de competências a serem mapeadas. Isso se deve ao fato de que administrar é uma função muito complexa, que envolve aspectos que vão desde questões operacionais até estratégicas.

Apesar de algumas classificações terem sido sugeridas para se agrupar as competências, existe ainda um longo caminho a fim de que se possa criar um modelo mais generalista para o perfil do administrador. Modelos detalhados são úteis em ambientes acadêmicos, em que a construção de cada competência fica distribuída entre muitos professores. Numa organização, entretanto, não é possível investir-se

tanto esforço nos processos de avaliação dos profissionais, pois isso demandaria muitos recursos financeiros e, principalmente, tempo dedicado a esse estudo.

Cabe ainda, como estudo futuro, um levantamento mais detalhado dos modelos existentes para as competências esperadas de um gestor. Esse estudo pode ser realizado, partindo-se das funções do gestor e detalhando-se como elas acabam por ser implementadas na prática. Neste caso, cada estudo poderia estar dirigido a um grupo de competências ou, até mesmo, a uma competência em particular, explorando-se os conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades administrativas, bem como às atitudes que suportam seu acompanhamento.

Destaca-se que, ao se utilizar este trabalho como base para a construção de novos modelos de competências, estes devem buscar um equilíbrio entre uma visão teórica, ideal, e prática. Isto é, deve haver o equilíbrio entre um modelo nem tão detalhado, a ponto de inviabilizar sua aplicação na organização, nem tão simplista, de modo a não permitir a adequada avaliação ou desenvolvimento dos profissionais.

O maior desafio é, sem dúvida, garantir que as propostas de modelos sejam validadas por meio de uma base sólida de pesquisa aplicada. Somente assim, com modelos confiáveis, as organizações poderão adotar, efetivamente, a gestão por competências.



## Referências

AMATUCCI, Marcos. *Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico*, 2000. 295 f. Tese (Doutorado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BRANDÃO, Hugo Pena. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior (CES). *Resolução Nº 4 de 13 de julho de 2005*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em: 01/12/2012.

DIAS, G. *et al.*, Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J.; FLEURY, M.; RUAS, R. (orgs). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2012.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. São Paulo: Atlas, 1989.

FERRÁN, Judith Elba Melo. *Noção de competência: revisitando a produção científica e a perspectiva dos consultores*, 2010, 148 f. . Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FISCHER, A. *et al.*. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J.; FLEURY, M.; RUAS, R. (orgs). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *RAC*, Curitiba, v. 5, 2001a. Edição especial.

\_\_\_\_\_. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001b.

GODOY, A. S. *et al.* O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 44, n. 3, jul/ago/set 2009.

GRAMIGNIA, Maria Rita. *Modelos de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAMEL Gary. PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? *Human resource development international*, v. 8, n.1, March, 2005.

LOMBARDI, M. F. S. *et al.* Competências adquiridas durante o curso de graduação em administração de empresas na ótica dos alunos formandos: um estudo em cinco instituições de ensino superior. *Revista Administração: Ensino e Pesquisa*. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, jan/fev/mar 2011.

RESENDE, Enio. *A força e o poder das competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R., ANTONELLO, C.; BOFF, L. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SPENCER, L.; SPENCER, S. *Competence at work: a model for superior performance*. New York: Wiley, 1993.

TEODORESCU, T. Competence versus competency: what is the difference? *Performance Improvement*, v. 45, n. 10, nov/dec. 2006.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. *Como aprender a ensinar competências*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2012.

ANEXO A: Artigo 4º da resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação (CNE, 2005)

Art. 4º - O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.