



B111

Competências e sua aplicabilidade na gestão de pessoas: estudo de caso na subsidiária brasileira de uma indústria francesa de pneumáticos

Denise Paes Sztokman Rangel - UNESA

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas – UNESA

Resumo: A proposta do presente estudo é analisar a influência das diversas correntes teóricas que embasam o conceito de gestão por competências e verificar sua aplicabilidade na área de gestão de pessoas, buscando identificar os mecanismos que estruturam a dinâmica das competências. Para tal, foi realizado um estudo de caso descritivo, de abordagem qualitativa, com fulcro em entrevistas de profundidade com os principais executivos da área de gestão de pessoas da subsidiária brasileira de uma indústria francesa de pneumáticos, responsáveis pela implantação do processo de gestão por competências na empresa. A estratégia de tratamento das evidências visou o emparelhamento de padrões (*“pattern-matching”*) entre os resultados obtidos e as teorias das diversas correntes que estruturam o referencial teórico desta pesquisa. A análise das evidências levou a concluir que existe um grande hiato entre os conceitos norte-americanos e franceses abordados, principalmente no que tange ao estudo das competências coletivas e que outros aspectos, notadamente a ética, também estão subjacentes à dinâmica da gestão de pessoas por competências.

Área temática: Instrumentos de gestão nas estratégias internacionais.

Palavras-chave: competências; competências individuais; competências coletivas; competências essenciais; gestão por competências; gestão de pessoas; estratégia organizacional.

Compétences et application de ces compétences dans la gestion du personnel : étude de la filiale brésilienne d'une industrie française de pneumatiques

Résumé : L'objectif de l'étude est d'analyser l'influence des divers courants théoriques qui fondent le concept de gestion par compétences et de vérifier les possibilités de leur application dans le domaine de la gestion du personnel, en cherchant à identifier les mécanismes qui structurent la dynamique des compétences. Pour ce faire, une étude de cas descriptive dans le cadre d'une approche qualitative a été réalisée. Elle se base sur des entretiens en profondeur des principaux cadres du secteur de gestion du personnel de la filiale brésilienne d'une entreprise française de pneumatiques, responsables de la mise en place des procédés de gestion par compétences dans l'entreprise. La stratégie de traitement des données visait l'appariement de formes (*« pattern-matching »*) entre les résultats obtenus et les théories des divers courants qui composent le cadre théorique de la présente enquête. L'analyse des données montre qu'il existe un grand écart entre les concepts nord-américains et français abordés, principalement en ce qui concerne l'étude des compétences collectives. De plus, elle démontre que d'autres aspects, notamment relatifs à l'éthique, sont aussi sous-jacents de la dynamique de la gestion des personnes par compétences.

Champ thématique : Instruments de gestion dans les stratégies internationales.

Mots-clés : compétences, compétences individuelles, compétences collectives, compétences essentielles, gestion par compétences, gestion du personnel, stratégie organisationnelle.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de competências começa a ser utilizado nos Estados Unidos a partir da década de 70 (SPENCER e SPENCER, 1993). Na França, surge a partir dos anos 80 no campo educacional; e, a partir dos anos 90, no mundo empresarial (KERGOAT, 2005). Não é um conceito preciso nem empregado com o mesmo sentido nas várias abordagens. Surge num contexto de crise do modelo de organização taylorista e fordista (BRANDÃO, 2006), acompanhando a globalização da economia, a exacerbação da competição nos mercados, as exigências de melhoria da qualidade dos produtos e a flexibilização dos processos de produção e de trabalho (HIRATA, 1994). Com o grande avanço tecnológico que fundamentou o processo da globalização, as pessoas deixam de ser apenas uma engrenagem do processo produtivo para se

constituir em elemento fundamental do próprio processo de gestão do negócio com vistas à obtenção da vantagem competitiva. O trabalho prescrito e repetitivo é substituído por um trabalho onde o profissional precisa diagnosticar, prevenir, decidir e antecipar-se em relação a uma dada situação concreta de trabalho, haja vista a imprevisibilidade das situações. Dessa forma, mais do que possuir capacidades, habilidades e conhecimentos para executar suas tarefas, exige-se do profissional saber administrar os recursos de que dispõe, assumindo, assim, importância estratégica na organização.

A dinâmica das competências, porém, não se limita ao indivíduo ou ao coletivo, mas alcança também a organização (DURAND, 2006; RUAS, 2005), vista como um sistema inserido numa economia globalizada onde, para se manter competitiva (LEITE E PORSSE, 2005), precisa estar constantemente se antecipando às novas demandas de mercado e transformando seus recursos em produtos e serviços. O alinhamento das competências dos indivíduos e das competências da organização é de suma importância, visto que a organização, ao definir sua estratégia competitiva, identifica as competências essenciais do seu negócio e as competências necessárias para o seu desenvolvimento.

Este trabalho examina inicialmente o quadro de referências teórico sobre competências, abordando a noção de competência, as diversas formas de defini-la e descrevê-la, seus aspectos subjetivos, para, então, apresentar a discussão das competências individuais e coletivas e, por derradeiro, apresenta sucintamente a perspectiva estratégica da competência como instância articuladora das competências organizacionais e humanas. A essa seção se segue uma apresentação dos procedimentos metodológicos da pesquisa, uma breve descrição da empresa que foi objeto do estudo de caso, uma análise dos resultados obtidos e, finalmente, as considerações finais, inclusive com algumas recomendações para ulteriores pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A noção de competência

Os discursos sobre as competências aparecem no mundo empresarial e em outras esferas da sociedade, sendo usados tanto na discussão da flexibilização das políticas de emprego como na gestão da mudança organizacional e na gestão de pessoas (ROPÉ e TANGUY, 1997). Segundo Le Boterf (2005), a competência pode ser considerada com um 'camaleão conceitual', pois a noção de competência já se incorporou à linguagem comum e seu emprego cotidiano é freqüente, sem causar graves questões técnicas àqueles que o utilizam.

Verifica-se que a noção de competência no trabalho origina-se paralelamente nos Estados Unidos e na França, em contextos diversos, como se examina a seguir.

No contexto organizacional norte-americano, a noção de competência pode ser atribuída a McClelland (1973), ao argumentar que se deveria testar a competência em vez da inteligência, visto que os testes de inteligência não prognosticam o desempenho no trabalho ou sucesso na vida e são freqüentemente tendenciosos no que tange a raça, sexo ou fatores socioeconômicos. A vertente de pesquisa que daí nasceu tem desaguado em trabalhos que tentam responder uma pergunta básica: o que diferencia pessoas de desempenho superior de pessoas de desempenho mediano? Essas características diferenciadas vieram a se chamar competências (HERLING e PROVO, 2000; SVEIBY, 1998).

De acordo com Le Boterf (2005), foi nos anos 70 que a noção de competência começou a surgir na França, quando o questionamento das relações de subordinação hierárquica, assim como a reivindicação de um maior reconhecimento das pessoas no trabalho, conduziria progressivamente a que se levassem em conta as competências individuais na consecução do desempenho. Esse desempenho não poderia ser somente obtido pelo trabalho prescrito em função da qualificação à qual estava ligado (BASTOS, 2006; OIRY, 2005), mas dependeria das exigências reais do trabalho a ser realizado e, às vezes, até mesmo da superação dessas exigências.

2.2 Definição e descrição das competências

Na literatura de origem norte-americana, conforme Spencer e Spencer (1993), a competência é definida como uma característica subjacente do indivíduo, relacionada, em termos causais, com um desempenho superior e/ou eficiente, referido a um critério, num cargo ou situação. Zwell (2000) define as competências como características ou traços permanentes que ajudam a determinar o desempenho no trabalho e ressalta que são as competências - e não os conhecimentos ou as habilidades - que diferenciam as pessoas com desempenho superior ou mais eficiente.

Na literatura de origem francesa, verifica-se em Zarifian (2001) a proposta de definir a competência sob três diferentes aspectos, complementares uns aos outros:

1) Uma nova atitude dos indivíduos em relação ao trabalho que devem realizar – nesta abordagem, a competência pode ser definida como “uma atitude de tomada de iniciativa e de responsabilidade pela situação com a qual os indivíduos se defrontam e que de alguma forma são por ela responsáveis”.

2) Uma abordagem a respeito dos conhecimentos que as pessoas mobilizam no trabalho: “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

3) Uma abordagem coletiva - reconhece que, de maneira geral, nunca se é competente sozinho: “A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”.

De acordo com Le Boterf (2005), para que haja competência, é preciso a presença de um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, etc.). A definição da competência pode variar de acordo com as organizações e as situações de trabalho e, por esse motivo, não existe, então, uma só definição pertinente.

Esse autor acredita que é possível considerar que a competência evolui como um cursor se deslocando entre dois pólos: o pólo das situações de trabalho, caracterizado pela repetição, pela execução das instruções, pela prescrição estrita, pelo rotineiro, pelo simples; e o pólo das situações caracterizadas pelo enfrentamento das eventualidades, pela inovação, pela complexidade, pela tomada de iniciativa, pela prescrição aberta. No momento em que o cursor da competência se encontra perto das situações de prescrição estrita, ser competente limita-se a ‘saber-fazer’, saber executar uma operação ou um conjunto de operações, aplicando e respeitando as instruções. Tal definição, segundo Le Boterf (2005), corresponde perfeitamente às organizações tayloristas de trabalho e o saber-fazer pode ser considerado como o degrau elementar da competência; é igualmente pertinente em situações em que a prescrição torna-se estrita por razões de segurança. Quando o cursor encontra-se próximo do pólo marcado por uma prescrição aberta, ser competente significa saber-agir e reagir, ou seja, ‘saber o que fazer’ e ‘quando’ saber agir e reagir.

Segundo esse autor, essa plasticidade do conteúdo do que significa a competência varia de acordo com a realidade das organizações. Se a tendência geral das empresas é ultrapassar progressivamente as situações de prescrição estrita e de inspiração taylorista, as situações de trabalho que correspondem a cada um desses pólos podem coexistir na mesma empresa.

Autores brasileiros, como Fleury e Fleury (2001), pendem para a vertente francesa e definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dutra (2004) endossa essa definição de competência e ressalta que há uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais.

2.3 Aspectos subjetivos da competência

Verifica-se, tanto no referencial teórico de origem norte-americana quanto no de origem francesa, a influência de aspectos subjetivos - tais como motivação, ética e confiança - associados à dinâmica das competências.

De acordo com Zarifian (2001), existe uma dimensão de motivação do indivíduo, que é inelutável, na lógica da competência. Esse autor considera a motivação tanto como uma condição quanto como um efeito da utilização da lógica da competência; a questão da motivação pode ser associada à questão do sentido que o indivíduo pode dar à sua atividade profissional, o que remete a três grandes registros: o sentido de utilidade do trabalho, os valores éticos e os projetos pessoais. Corroborando o registro dos valores éticos, Freitas (2006) apresenta depoimentos de gerentes brasileiros que demonstram a inter-relação desses valores com aspectos emocionais presentes na dimensão tácita do conhecimento organizacional. A ética também foi vista por Echeveste et al. (1999) como um dos mais importantes atributos no perfil exigido para os executivos frente à globalização do mercado, ponto que, às vezes, aparece negligenciado nas discussões sobre competências gerenciais, notadamente quando elas se voltam para uma visão mais instrumental dessas competências.

De acordo com Zwell (2000), a proficiência na competência é influenciada por crenças e valores, habilidades, experiência, características de personalidade, motivação, questões emocionais e capacidades intelectuais. Segundo Le Boterf (2003), para haver comprometimento e motivação duradoura, cada colaborador deve ter a visibilidade do impacto de sua contribuição pessoal para o desempenho global.

A questão da confiança está associada a outros aspectos de suma importância para o desenvolvimento organizacional. Conforme Zarifian (2001), para que a responsabilidade seja assumida com sucesso, deve ser acompanhada de uma verdadeira delegação de confiança por parte da chefia – delegar responsabilidade é ter confiança. Segundo Muchinsky (2004), quando a confiança é grande, os membros da equipe gastam menos energia se preocupando com o que os outros estão fazendo e pensando e, com isso, direcionam mais energia diretamente na execução do trabalho; por sua vez, Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que a confiança assegura comunicação e diálogo, sugerindo, desse modo, que ela tanto abre acesso às pessoas para a troca de capital intelectual quanto aumenta a antecipação de valor por tais trocas; já Boisot (1995) ressalta a importância da confiança interpessoal na criação do conhecimento em contextos de alta ambigüidade e incerteza. Adler (2002), ao apontar a predominância contemporânea do entendimento de uma confiança reflexiva sobre uma 'confiança cega', considera a competência como uma das fontes da confiança.

2.4 Competência individual e competência coletiva

A competência individual, segundo Zarifian (2001), nada é sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que a nutrem de todos os lados: a montante, na formação do indivíduo e no preparo coletivo das situações de trabalho; no imediato, nas redes de comunicação que o indivíduo pode mobilizar para enfrentar uma situação complexa; a jusante, nos balanços e nas avaliações conjuntas que podem ser feitas pelas pessoas envolvidas na situação.

De acordo com Le Boterf (2003), diante do aumento da complexidade nas situações de trabalho, mais do que realizar tarefas, o profissional deve saber administrá-las. Para isso, deve ser capaz de navegar na complexidade (MARTINET, 2006; MORIN, 2002), guiando-se mais em função dos obstáculos que surgem do que propriamente na execução de planos preestabelecidos. Rompe-se, assim, nesse contexto, o paradigma do trabalhador que se define pelo trabalho e pelas tarefas a realizar, herdado do modelo taylorista-fordista.

Zarifian (2002) busca mostrar que a reapropriação do trabalho está bem longe da atividade solitária do artesão em sua oficina, pois o nível de interdependência e de espaço



para o afloramento da individualidade não tem mais nada a ver com o passado. Não somente o trabalho nunca foi tão interdependente - e em uma escala tão ampla -, mas a própria natureza dos grupos se modificou, levando a maior intensidade das trocas comunicacionais de natureza intersubjetiva.

Dessa forma, de acordo com Zarifian (2001), em uma equipe ou rede de trabalho surge uma competência coletiva, que é mais do que a soma das competências individuais e que pode ser explicada pela sinergia entre essas competências e as interações sociais ativadas no interior do grupo. Para que essa competência coletiva possa se exercer, é preciso que as pessoas construam referenciais comuns, que compartilhem, ao menos parcialmente, uma mesma linguagem profissional, que tenham imagens operativas comuns, que enxerguem suas necessidades de cooperação, que se pautem pelos mesmos envolvimento. Segundo esse autor, é a organização que permite unir a competência individual à competência coletiva.

Na mesma linha de pensamento, para Le Boterf (2003), a competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais e observa que a relação não existe antes dos indivíduos, pois é um valor agregado e não uma soma. A competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquiridas por si mesmas, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas.

Estudos mais recentes (MICHAUX, 2005) apontam, entretanto, para uma grande diversidade de usos da noção de competência coletiva, que podem ser agrupados em quatro acepções:

- a) como efeito e dinâmica do grupo;
- b) como aprendizagem coletiva;
- c) como compartilhamento de conhecimento e de experiências; e
- d) como cooperação e comunicação transversal.

2.5 A perspectiva estratégica da competência como articuladora das competências organizacionais e humanas.

A perspectiva estratégica baseada em recursos (*"resource-based view" – RBV*), ao iluminar a discussão sobre os recursos e potencialidades chave para o sucesso competitivo das organizações, lança mão de conceitos como os fatores críticos de sucesso; as capacidades dinâmicas (SCHOEMAKER e AMIT, 1997); e, notadamente, das competências essenciais da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Esses autores lançam-se, então, ao desafio sobre como compatibilizar as competências organizacionais e humanas, embora se reconheça, de antemão, que essa questão ainda merece maior aprofundamento (DEFÉLIX, 1999).

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais da organização representam a aprendizagem organizacional e harmonizam não somente a tecnologia, mas também a organização do trabalho e a partilha dos valores. Essas competências, para serem essenciais, devem obedecer a quatro critérios: prover acesso a diferentes mercados, oferecer reais benefícios aos consumidores; fundar-se em estoques de ativos insubstituíveis e raros; e ser difícil de imitar (BARNEY, 1997).

Nota-se que uma importante vertente da RBV vem sucessivamente concentrando atenção, primeiramente, no conhecimento organizacional, apontando para uma perspectiva estratégica baseada no conhecimento (*"knowledge-based view"*), como exemplificada na evolução do pensamento de Grant (2002); para chegar, mais recentemente, a propor uma



perspectiva estratégica baseada nas competências (“*competence-based view*”), como tratada por Sanchez e Heene (2004), que salientam o papel primordial dos processos cognitivos dos gerentes na possibilidade de desenvolver novas potencialidades para a organização; e por Maula (2006), ao considerar que essa perspectiva enfatiza abordagens holísticas, cognitivas, sistêmicas e dinâmicas e que melhor caracteriza as organizações como sistemas abertos que interagem com o ambiente através de competição, mas também de cooperação.

Essa ligação entre aprendizagem e as competências é explorada por Freitas e Brandão (2005), quando afirmam que a primeira representa o processo de aquisição de competência, enquanto o desempenho do indivíduo no trabalho manifesta a expressão da competência, que consolida sua aprendizagem ao longo da vida.

Segundo Le Boterf (2003), no modelo de competência alinhado ao novo paradigma da economia do conhecimento, a gestão da competência ocorre quando o gestor procura agir mais sobre o contexto favorável ao afloramento da competência do que sobre a própria competência, tendo em vista que o profissional é considerado mais como um ator do que como operador, ao contrário do modelo taylorista-fordista, onde o profissional é considerado como um operador cuja competência se limita a saber executar operações de acordo com prescrição.

Na mesma linha teórica, Rossatto (2003) acredita que, sob a ótica da gestão do conhecimento, as pessoas e suas competências deixam de ser apenas uma peça nas engrenagens que movem o processo produtivo de uma empresa, para assumir, também uma importância estratégica.

De acordo com Le Boterf (2005), o desenvolvimento de uma economia do conhecimento é uma das razões objetivas do crescente interesse dado às competências, pois a ênfase contemporânea no conhecimento organizacional testemunha que o saber constitui uma fonte de criação de riquezas. Esse autor evidencia que as empresas sempre utilizaram o conhecimento para produzir; mas a novidade é que elas devem agora, cada vez mais, contribuir para a sua criação, a fim de permanecerem competitivas. Essa produção, por sua vez, torna-se cada vez mais coletiva: é preciso cooperar na produção do conhecimento para que lições úteis possam ser retiradas da interação com todas as partes interessadas (“*stakeholders*”), seja pela experiência com seus clientes seja a partir da observação de seus concorrentes ou de empresas inovadoras (“*benchmarking*”).

Tal evolução traz um novo olhar sobre a competência: torna-se cada vez menos possível ser competente contando apenas com os recursos próprios. Para agir com competência, é preciso ser capaz de mobilizar não somente os próprios conhecimentos, mas também aqueles que estão capitalizados nas redes de recursos e participar na atualização e renovação destes (GOMES et al., 2007; HALL, 2005; LE BOTERF, 2005).

Conforme Zarifian (2002), os conhecimentos não são produtivos em si. Tornam-se produtivos pelo seu uso, no exercício da inteligência prática, o que novamente remete ao vínculo entre as competências e a dimensão tácita do conhecimento, principalmente no que concerne a uma perspectiva psicológica (STERNBERG et al., 2000). De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente. O núcleo dessa teoria está na descrição do surgimento da espiral de conversão do conhecimento, que ocorre quando a interação entre as dimensões tácita e explícita do conhecimento eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos. O indivíduo é o principal agente desse processo, pois ele possui e processa o conhecimento e também interage, através do conhecimento, com a organização.

3 METODOLOGIA

As questões aqui levantadas apontam para um estudo de campo sob uma abordagem qualitativa, opção corroborada por Demo (1985), ao lembrar que as realidades sociais se

manifestam de forma mais qualitativa do que quantitativa, dificultando procedimentos de manifestação exata.

Escolheu-se privilegiar o estudo de caso, com base em Yin (2003), porque não exige controle sobre eventos comportamentais; o foco se concentra em eventos contemporâneos complexos com contexto de vida real, ao tempo que procura manter as características totalizantes desse contexto. O caso em pauta é o da subsidiária brasileira de uma empresa francesa de pneumáticos.

De acordo com Merriam (1998), o estudo de caso qualitativo tem como características o fato de ser:

a) Particularista - concentra a atenção na forma peculiar com que pessoas ou grupos se debruçam sobre determinado problema, extraindo daí uma visão holística da situação.

b) Descritivo – pela ilustração da complexidade da situação; pela influência da intersubjetividade; pela ação da passagem do tempo; pela inclusão de material vívido, com excertos de entrevistas, de declarações escritas, de documentos; pela emergência de diferenças de opinião e seu impacto sobre o resultado; e pela apresentação da informação sob diversos modos e conforme os pontos de vista diferentes dos grupos envolvidos.

c) Heurístico – esta característica ilumina a compreensão sobre o fenômeno que está sendo estudado, explicando as razões do surgimento da questão e o porquê do desenrolar dos acontecimentos.

A estratégia de análise do estudo de caso foi a do caso único, em função de questões ligadas à acessibilidade para pesquisa, embora as evidências sejam extraídas sob uma perspectiva de análise 'incorporada' (*"embedded"*), segundo a classificação de Yin (2003).

Para a escolha dos sujeitos, foi adotada uma amostra intencional (*"purposeful"*), recomendada em estudos qualitativos (MERRIAM, 1998; MILES e HUBERMAN, 1994; PATTON, 2002; YIN, 2003), onde prevaleceu a idéia de escolher profissionais que estivessem diretamente envolvidos com a área de gestão de pessoas.

O trabalho de campo compreendeu a utilização de várias técnicas de coleta de evidências:

1) Entrevistas – que foram o cerne do trabalho - semi-estruturadas e de profundidade, em número de seis, agendadas previamente e realizadas individualmente no local de trabalho de cada um dos profissionais. Todos os entrevistados eram da área de Recursos Humanos, como segue:

- Gerente de Recursos Humanos e Gestão de Carreira / América do Sul.
- Gerente de Treinamento e Desenvolvimento Corporativo América do Sul.
- Responsável pela Escola "*Métiers*" América do Sul.
- Responsável por Cargos e Salários.
- Responsável por Recrutamento e Seleção.
- Analista de Recursos Humanos / Consultora Interna da área de Marketing e Vendas

. De acordo com Patton (2002), seu propósito foi entrar na perspectiva do entrevistado e conseguir extrair aquilo que não é observável: sentimentos, pensamentos e intenções. Os outros meios de pesquisa, entre eles a pesquisa documental e a observação, aqui funcionaram como coadjuvantes, com o intento de corroborar os achados através da triangulação.

2) Observações diretas - Através das observações diretas, houve maior compreensão do contexto dentro do qual as pessoas interagem e tal compreensão é essencial para uma perspectiva holística e para melhor triangulação das evidências.

3) Documentação - Na pesquisa documental, procurou-se corroborar e aumentar as evidências oriundas de outras fontes, notadamente das entrevistas. Os documentos são válidos não só pelo que se apreende diretamente deles, mas por estimularem uma trajetória de indagação que só pode ser trilhada por via de entrevistas e de observação.



4) Registros em arquivos - Considerou-se como registros em arquivo os rotineiramente agrupados dentro da organização e que não são disponibilizados ao público, tais como organogramas detalhados, algumas normas organizacionais e material relevante disponibilizado na intranet.

5) Exame de artefatos físicos ou culturais - Nos locais visitados (a sede da subsidiária brasileira e o seu Centro de Formação e Hospedagem), verificou-se a presença marcante de um dos personagens publicitários mais famosos do mundo, o que é, sem dúvida, elemento reforçador da identidade organizacional e um poderoso vínculo entre a subsidiária brasileira e a matriz francesa, permitindo o compartilhamento de traços de uma cultura organizacional .

Esses cinco meios utilizados estão entre os apontados por Yin (2003) como os mais usuais nos trabalhos de campo que sustentam os estudos de caso.

Na coleta de evidências de um estudo de caso, o mesmo autor aponta para três princípios fundamentais: 1º.) utilizar várias fontes de evidências que devem convergir para o mesmo conjunto de fatos ou achados (processo de triangulação); 2º.) uma base de dados, que deve ser construída a partir da reunião dessas evidências, com a finalidade de subsidiar o relatório final; e 3º.) o encadeamento de evidências.

A coleta usou mais de uma técnica, de modo que, através da triangulação (CRESWELL, 1998; YIN, 2003) de dados e metodológica, fosse buscada a convergência de múltiplas fontes de evidência, permitindo que os resultados fossem corroborados ou revisados à medida que surgissem.

Dado o caráter descritivo do estudo de caso proposto, foi utilizada a proposta de Boyatzis (1998), sustentada na análise temática e no desenvolvimento dos códigos, e que é considerada por Yin (2003) como a melhor apresentação das técnicas de codificação, estabelecendo-se o encadeamento metodológico entre a macro análise do caso pelo emparelhamento de padrões (*"pattern-matching"*), preconizada por Yin (2003), com sua operacionalização na análise de conteúdo, calcada na análise temática.

No uso da análise temática, a unidade de codificação é o elemento mais básico das evidências que pode ser analisado de modo significativo ao se estudar o fenômeno. Ela se deu em três passos: a) o reconhecimento dos temas; b) o desenvolvimento dos códigos; e c) a interpretação dos temas e códigos à luz do quadro de referências conceitual.

A análise do conteúdo envolveu identificar, codificar, classificar e rotular os padrões e temas encontrados. Para o desenvolvimento dos códigos e categorias, procuraram-se regularidades recorrentes nas evidências, que revelaram os padrões que permitiram o agrupamento em categorias.

4 BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada é um dos líderes no mercado mundial de pneus, com cerca de 20% de participação no setor. Além de pneus, a empresa também produz câmaras de ar, rodas e cabos, além de editar guias e mapas turísticos. Os pneus que fabrica são utilizados em automóveis, caminhões, motos, bicicletas, tratores, veículos de terraplenagem, aviões e ônibus.

Com aproximadamente 127 mil funcionários no mundo inteiro, o Grupo tem seus produtos comercializados em mais de 170 países. As empresas do Grupo produzem, anualmente, cerca de 180 milhões de pneus e 19 milhões de mapas e guias. São 71 unidades de produção; seis plantações de seringueiras, localizadas no Brasil e na Nigéria; e um Centro de Tecnologia – com cerca de 4 mil pesquisadores - com pólos na Europa, nos Estados Unidos e no Japão. Em 2005, o faturamento do Grupo alcançou €15,6 bilhões, uma alta de 3,6% em relação ao ano anterior.

A empresa, fundada em 1891, está presente no Brasil desde 1927, com o início das operações de um escritório comercial em São Paulo. Em 1979 foi instalada a primeira fábrica em território brasileiro, localizada no Rio de Janeiro, para a produção de pneus para caminhões e



ônibus. Hoje a empresa está presente no País com três Unidades Industriais e duas Unidades Agrícolas (plantações), empregando mais de 5 mil pessoas.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Verifica-se que a empresa tem uma forte preocupação em manter vinculados seu campo de atuação e seus resultados com as competências dos profissionais que nela trabalham, sem, no entanto, abrir mão da identidade do grupo. A identidade significa, no contexto do Grupo, como ele vê e vive sua missão, os seus valores, as suas orientações estratégicas, as suas declarações, os seus programas de natureza corporativa, o seu sistema de qualidade e, até mesmo, os princípios que regem a sua estrutura organizacional. Observa-se o alinhamento das competências essenciais à missão da empresa que reconhece não se limitar a fabricar pneus, mas, muito mais do que isso, tem como missão proporcionar às pessoas tudo o que possa agregar valor à liberdade pela mobilidade. O Grupo busca levar aos clientes produtos e serviços que estão em sintonia com tudo o que diga respeito a facilitar essa mobilidade, desde mapas rodoviários e guias de viagem até acessórios para carros e bicicletas.

A implantação do projeto de gestão por competências na matriz francesa contou com o auxílio da consultoria externa norte-americana do Hay Group. A expertise desta consultoria na área de gestão por competências se origina da McBer, atualmente uma subsidiária da Hay, cujo fundador foi McClelland, o pioneiro dos estudos de competências com base em traços comportamentais. Pode-se, então, afirmar que, apesar de ser uma organização francesa, a empresa estabeleceu sua política e seu instrumental de gestão de competências sob influência da linha teórica norte-americana. No entanto, o discurso dos entrevistados e a maturidade já alcançada no processo de gestão por competências demonstram a presença de uma subjetividade mais propensa à linha francesa, observada principalmente pelo pensamento e pela linguagem comuns observados no decorrer do contato com os gestores entrevistados, o que nos remete à presença implícita de um substrato de competências coletivas.

Verifica-se a complexidade do processo e importância do projeto de gestão por competências pela nomeação e criação, na matriz francesa, da posição de 'Diretor de Competências'. A Direção de Competências é uma função nova no Grupo e está ainda começando a se definir e a se estruturar; trata-se de atividade matricial, pois os Diretores de Competências são pessoas da estrutura central da matriz, dos onze diferentes '*métiers*' – grupos de atividades profissionais correlatos a uma área de atuação - cuja atividade principal é fazer o diagnóstico daquele '*métier*' de forma global (em todos os países); analisar a higidez do '*métier*' em matéria de competências; fazer a previsão e a análise do fluxo quantitativo de empregados daquele '*métier*' para os próximos anos (aposentadorias, contratações, novos projetos) e, a partir daí, preconizar prioridades em matéria de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento. Pode-se dizer que a empresa está em consonância com o advento da economia baseada no conhecimento, quando demonstra a preocupação tanto com o alinhamento de suas competências quanto com a perenidade das mesmas de forma a garantir a perpetuidade de suas competências essenciais.

Observa-se que as competências baseadas nas pessoas e as competências baseadas na relação com a empresa estão alinhadas com as definições de competência individual propostas pela literatura de origem francesa, porém não contemplam explicitamente as definições dos autores franceses no que tange à competência coletiva. Não é demais afirmar que a função 'gestão de pessoas' é estratégica na organização, pois todo o processo referente às competências gerais e gerenciais é de responsabilidade desse serviço, ou seja, verifica-se um equilíbrio entre, de um lado, a avaliação e o desenvolvimento das competências técnicas, mais visíveis e mais fáceis de serem mensuradas, com, de outro, as competências comportamentais, de natureza mais subjetiva.

No processo de recrutamento e seleção, há um cuidado em adotar metodologias que busquem profissionais cujas competências estejam alinhadas ao perfil da empresa, tomando-se por base o 'descritivo' do cargo. Verifica-se um processo seletivo estruturado tanto em sua forma mais tradicional (missão do cargo, atividades do cargo, pré-requisitos) quanto em uma abordagem

mais contemporânea das competências, o que demonstra a consonância da metodologia aplicada pela empresa com o preconizado por Le Boterf (2005), ao dizer que a competência evolui em função de um cursor se deslocando entre dois pólos: o pólo das situações de trabalho (prescrição estrita) e o pólo das situações caracterizadas pelo enfrentamento das eventualidades (prescrição aberta). No entanto, como o processo seletivo é intrinsecamente discriminante, pois implica fazer escolhas, não se pode deixar de consignar que o uso da descrição de cargos (ou o 'descritivo', na linguagem da empresa) além de outras técnicas convencionais de seleção (GHIRARDELLO, 2005) pode talvez vir a indicar certo distanciamento entre as teorias 'esposadas' e as 'praticadas' (SCHEIN, 1997).

A seção 'competências' do 'descritivo' do cargo dá a tônica de como as competências são desdobradas e serve como fulcro das ações de desenvolvimento de pessoas. Há quatro categorias de competências, a saber:

- as técnico-operacionais, em função da área de atuação do profissional;
- as gerais, em número de nove, exigíveis de todos;
- as gerenciais, em número de quatro: capacidade de decisão; abertura aos outros; desenvolvimento de pessoas; condução de equipe; e
- as complementares, compartilhadas no '*métier*' e de domínio público.

Cada uma dessas competências é definida em quatro níveis, conforme seu portador as conheça; pratique; domine; ou seja, um especialista.

Cabe ressaltar, no entanto, que a maior parte dos empregados da subsidiária brasileira ainda não é abrangida pelos processos de gestão de competência, vez que eles só atingem o pessoal mensalista (executivos, administrativos e supervisores), deixando de fora cerca de 75% do contingente total, constituído dos horistas.

A questão da ética ressalta pelos parâmetros utilizados no processo de avaliação de desempenho que leva em consideração: a) o desempenho global e no tempo, ou seja, o desempenho nos anos anteriores é sempre considerado para que nenhuma injustiça seja cometida caso o desempenho no período que esteja sendo avaliado possa não ter sido, de alguma forma, um ano bom para o colaborador; b) o fato de o colaborador ser avaliado pela maneira como alcançou os objetivos, o que tem peso significativo no resultado de sua avaliação; c) a oportunidade que é proporcionada ao colaborador para desenvolver suas competências em função da defasagem percebida entre o desempenho ideal e o real, por ocasião da avaliação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos diversos conceitos levantados neste estudo, conclui-se que as noções norte-americanas e francesas quanto à origem do conceito de competência não caminham na mesma linha; e que os autores brasileiros não se filiam a uma única corrente, procurando formar uma conceituação que engloba ambas as vertentes. Na análise do referencial teórico fica evidente um grande hiato entre os conceitos norte-americanos e os franceses. Assim, por exemplo, não se encontrou, na literatura de origem norte-americana, teorias que discorressem sobre competências coletivas.

Muito embora a empresa estudada seja de origem francesa – um forte centro irradiador de estudos sobre competências - ela adotou, para a implantação do projeto de gestão por competências - os serviços de uma consultoria de origem norte-americana, muito vinculada a uma visão de traços comportamentais individuais, e que, portanto, deixou de contemplar, naquele momento, as competências coletivas da empresa.

Essa constatação deixa em suspenso algumas interrogações. Uma delas diz respeito ao papel da dimensão cultural da globalização (PARKER, 1998), associada à hegemonia da cultura corporativa norte-americana, a ponto de uma das maiores transnacionais francesas, de controle familiar, lançar mão da consultoria norte-americana, deixando de usar uma 'capacidade instalada' acadêmica francesa na formulação de seu projeto de gestão de competências.



Outro ponto, associado ao anterior, talvez indique que a contribuição francesa ao estudo das competências, teoricamente muito instigante, fosse menos robusta, quando da implantação do modelo na matriz, no tocante à sua operacionalização, de cuja tarefa a corrente norte-americana, mais funcionalista e instrumental, se desincumbe melhor. Isso remete à constatação de que aspectos culturais atravessam os estudos de competência, a exemplo do que ocorre com a mudança, a aprendizagem e o conhecimento organizacionais, levando a metáforas geográficas que ajudam a compreender essas diferenças culturais (LESSEM, 2001).

Uma outra questão digna de nota diz respeito ao reconhecimento implícito das competências coletivas na empresa, ressaltado quando se examinam os aspectos subjetivos de seus valores altamente disseminados e internalizados por seus colaboradores e a preocupação constante com a perenidade de suas competências. No entanto, ainda não há uma visualização clara do que seja a competência coletiva subjacente aos processos da empresa. No que tange aos mecanismos que estruturam a dinâmica das competências, fica evidenciada, durante a realização do estudo, a ênfase que a empresa dá a considerações éticas, desde a sua presença em decisões comerciais de repercussão mundial até aos subprocessos de gestão de pessoas. Nesse ponto, conclui-se que a preocupação ética é o pano de fundo que sustenta os mecanismos subjetivos subjacentes que estruturam não somente a dinâmica das competências, mas toda a dinâmica da gestão estratégica da empresa.

As vertentes teóricas que nortearam esse estudo convergem para um ponto fundamental: a interdependência entre os objetivos estratégicos, as competências da organização e as competências dos seus profissionais. No caso examinado, os três intentos estão claramente reconhecidos e alinhados, permanecendo, no entanto, o mesmo hiato no que concerne à questão das competências coletivas: para os autores franceses, a competência profissional engloba as competências individuais e coletivas; já nas teorias de origem norte-americana, verifica-se a noção dessa intenção alinhada somente à competência individual.

A empresa, apesar de inserida em um setor manufatureiro, procura sobrepujar o caráter tradicionalista comumente encontrado nesse setor econômico, o que se verifica na percepção manifestada pelos entrevistados de que é necessário desvincular o cargo da pessoa e investir na perenidade do conhecimento organizacional, pois o que vai determinar o futuro da empresa é a perpetuação das competências que transcendem às pessoas.

Em estudos futuros, recomenda-se:

- 1) um levantamento junto a colaboradores que não estejam envolvidos na implantação do projeto de gestão por competências para se verificar até que ponto este conceito está entendido e internalizado;
- 2) um aprofundamento no tema 'competências coletivas', que aborde o levantamento sobre a existência dessas competências na empresa pesquisada e uma análise sobre o seu desenvolvimento e os mecanismos que as estruturam;
- 3) fazer um comparativo da aplicabilidade do conceito de competências com outras transnacionais fabricantes de pneumáticos;
- 4) verificar, nas filiais brasileiras de empresas francesas de outros setores econômicos, a existência de modelos de gestão de competências como base dos processos de gestão de pessoas, em quais subsistemas os modelos estão sendo aplicados e avaliar o nível de maturidade de seu processo de implantação e gestão.
- 5) uma análise da hegemonia da cultura corporativa norte-americana em empresas francesas de grande porte que 'importam' projetos ao passo de valorizar o 'produto nacional'.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, P. S. Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. (ed.). **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002, p. 23-46.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.
- BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário da reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. e col. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2006.
- BOISOT, M.H. **Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture**. London: Routledge, 1995.
- BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira. In: **Anais do XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Salvador: ANPAD, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- DEFÉLIX, C. Une classification pour gérer les compétences ? Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation. **Gérer et comprendre**, n. 56, p. 77-89, 1999.
- DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, v. 32, n. 160, p. 261-292, 2006.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ECHEVESTE, S. et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 167-188, 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **Anais do XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Brasília: ANPAD, 2005.
- FREITAS, J. A. S. B. A dimensão tácita do conhecimento e o trabalho dos gerentes no varejo bancário. In: **Anais do XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Salvador: ANPAD, 2006.
- GHIRARDELLO, A. De l'évaluation des compétences à la discrimination: une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, n. 56, p. 36-48, avril/juin, 2005.
- GOMES, C. E. et al. Competências organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GRANT, R. M. The knowledge-based view of the firm. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. (ed.). **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002, p. 133-148.



- HALL, R. What are strategic competences? In: TIDD, J. (ed.). **From knowledge management to strategic competence**. London: Imperial College Press, 2005, p. 26-49.
- HERLING, R. W.; PROVO, J. Knowledge, competence, and expertise in organizations. **Advances in Developing Human Resources**, n.5, p. 1-7, 2000.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, C.J. et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- KERGOAT, P. **Savoirs, qualifications, compétences** : enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école, disponível em:
www.cite-sciences.fr/francais/ala_cite/act_edu/education/apprendre/savoirs1.htm. Acesso em 23/06/2005.
- LE BOTERF G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- _____. **Construire les compétences individuelles et collectives** : les réponses à 90 questions. 3. ed. Paris : Éditions d'Organisation, 2005.
- LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. et col. (ed.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 56-69.
- LESSEM, R. Managing in four worlds: culture, strategy and transformation. **Long Range Planning**, v. 34, p. 9-32, 2001.
- MARTINET, A.-C. Stratégie et pensée complexe. **Revue française de gestion**, v. 32, n. 160, p. 31-45, 2006.
- MAULA, M. **Organizations as learning systems** : 'living composition' as an enabling infrastructure. Amsterdam: Elsevier, 2006.
- McCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MICHAUX, V. Compétences collectives et haute performance: apports théoriques et enjeux opérationnels. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, n. 58, p. 45-63, oct./déc. 2005.
- MORIN, E. **O método 4 – as idéias: habitat, vida, costumes, organização**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OIRY, E. Qualification et compétence: deux soeurs jumelles? **Revue française de gestion**, v. 31, n. 158, p. 13-34, 2005.
- PARKER, B. **Globalization and business practice: managing across boundaries**. London: Sage, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporations. **Harvard Business Review**, May-June, 1990.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.
- ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.



RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e col. (ed.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34- 54.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **The new strategic management**: organization, competition and competence. Chichester, UK: Wiley, 2004.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey- Bass, 1997.

SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT, R. The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. E. **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: Wiley, 1997.

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

STERNBERG, R. J. et al. **Practical intelligence in everyday life**. New York: Cambridge University Press, 2000.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2003.

ZARIFIAN, P. **Sur la compétence: compétence et organisation** (entrevista filmada em vídeo cassete com Philippe Zarifian, para a DRH da ANPE em novembro de 1999) –disponível em <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian>. Acesso em 15/09/05.

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica, São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2002.

ZWELL, M. **Creating a culture of competence**. New York: Wiley, 2000.