

# **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

## **1. INTRODUÇÃO**

A adoção de métodos avançados no desenvolvimento da Administração foi proporcionada pelo surgimento de novas tecnologias na era da globalização. A constante busca por meios de tornar as organizações competitivas no mercado, a instabilidade e a flexibilização no trabalho, tem ampliado os requisitos de identificação dos trabalhadores. Assim, a adoção de um modelo de gestão por competência auxilia no processo gerencial, adequando as capacidades humanas para o alcance dos resultados dentro das metas e planejamento do sistema organizacional.

O modelo de gestão por competência traz soluções para atender a lacuna tão presente nas organizações, aonde o princípio da excelência esta baseado no desenvolvimento das equipes que conduzem os processos internos. Por isso uma empresa para ter sucesso precisa conhecer os pontos fortes e os pontos a serem melhorados de seus colaboradores, a fim de aperfeiçoar os seu resultado e aumentar a satisfação de seus colaboradores e clientes.

A gestão por competência tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizado pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certo recurso é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, e esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o “GAP<sup>1</sup>” ou lacuna de competência, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais e aquela já disponível na organização.

A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competência esta condicionada ao mapeamento das competências necessárias a consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diverso método e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação das lacunas de competências,

mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional.

O objetivo desta pesquisa é fazer o levantamento e o mapeamento das competências existentes dentro das organizações, de forma que proporciona ao gestor uma nova visão sobre como usar os recursos disponíveis em cada departamento. Pois assim pode-se trabalhar com uma grande ferramenta chamada gestão por competência onde o principal foco do gestor é a gestão de recursos humanos (RH). A gestão por competência é uma ferramenta usada para preencher as lacunas que existem nas organizações, ou seja, ela fornece ao gestor condições de corrigir os possíveis problemas, e aplicar uma cultura de mudança, o ante desta ferramenta era impossível de ser implantada devido a forte resistência dos colaboradores e funcionários.

A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.

Esta pesquisa apresenta a estrutura a seguir: a contextualização do tema “Gestão Por Competências” e os conceitos dos principais autores, para que o leitor compreenda a evolução do tema e sua relevância. A Definição de competência é muito importante para organização, pois assim podemos definir as estratégias e as competências organizacionais e ampliar os objetivos futuros da empresa. Este trabalho apresenta os seguintes tópicos com referencia em Gestão por competência.

- Contextualização do tema
- Definição de competência
- Estratégia empresarial e as competências
- Competências organizacionais
- Competências essenciais
- Competência dinâmica
- Competência individual
- A dinâmica das competências
- Origem da gestão baseada na competência
- Métodos de avaliação de desempenho x competências

Estes tópicos apresentam os mais diversos métodos de competências usados em uma organização. A Gestão por competência é uma “ferramenta” capaz de identificar e recrutar cada competência da organização.

A metodologia usada neste trabalho foi o instrumento de coleta de dados, exclusivamente a bibliográfica de autores com o foco em Gestão por Competência. Dessa forma, foram analisados artigos de importantes periódicos acadêmicos. As buscas foram feitas utilizando-se o tema “Gestão por Competência”. Assim, foram considerados apenas trabalhos que utilizaram as abordagens da Gestão por competência como foco teórico ou prático da pesquisa.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA**

O modelo de Gestão por Competência traz soluções para atender essa lacuna tão presente nas organizações, onde o princípio da excelência está baseado no desenvolvimento das equipes que conduzem os processos internos. Por isso, uma empresa para ter sucesso precisa conhecer os pontos fortes e os pontos a serem melhorados de seus colaboradores, a fim de otimizar os seus resultados e aumentar a satisfação de seus colaboradores.

A gestão por competências surgiu para atender demandas do cenário organizacional. Essa metodologia de gestão pretende atender algumas delas, como: a necessidade de superação da concorrência num mundo globalizado às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínuas; às demandas de aprendizagem e construção do conhecimento para lidar com questões inéditas que surgem a cada dia no contexto organizacional. Seu principal foco se orienta para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Pode-se, então, definir a gestão por competências como uma metodologia de orientação organizacional para o mercado e para o cliente. Voltada para o desenvolvimento sistemático das equipes e dos colaboradores.

A criação do conhecimento esta baseada no conhecimento existente e na capacidade de absorção da organização. Contudo, uma organização tem que se

esforçar para alcançar inovação em termos de competência organizacional e margem competitiva no mercado.

O tema competências, no contexto organizacional, teve seu início em 1973, nos Estados Unidos, por meio do autor David McClelland com a publicação do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*. No começo, o foco era o indivíduo. Buscava-se, então, o perfil ideal de gestor, onde se destacava aquele que apresentava um desempenho superior na realização de uma tarefa. A criação do conhecimento esta baseada no conhecimento existente e na capacidade de absorção da organização. Contudo, uma organização tem que se esforçar para alcançar inovação em termos de competência organizacional e margem competitiva no mercado.

A capacidade de inovação esta atrelada ao desenvolvimento de competência, que por sua vez apresentam uma grande variedade de significados e aplicações. Além disso, as competências manifestam-se de muitas maneiras nas pessoas e organizações. Num mundo cada vez mais competitivo, pessoas e organizações precisam mostrar qualificações e resultados. É preciso, portanto, estimular e desenvolver nas empresas, as competências essenciais, de grupos individuais, a fim que se obtenham resultados positivos e êxitos nos seus negócios (RESENDE, 2003).

No entanto, Ruas (2005) salienta que a crescente utilização da noção de competência no ambiente empresarial tem motivado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica, seja sob uma configuração mais aparecido co o importante referencia dentre os princípios e praticas de gestão e apresenta muitas identificações, que certamente dificultam sua utilização adequada por parte das empresas.

Zarifian (2001), em pesquisa realizada com pequenas e médias empresas, constatou que o modo de avaliação por parte dos gestores em relação aos assalariados estava sofrendo mudanças significativas: o colaborador deixa de ser avaliado por suas “habilidades corporais” (destreza, agilidade na execução da tarefa, entre outros) e passa a ser analisado pelo entendimento dos processos de trabalho,

abandonando os procedimentos tayloristas que esses mesmos gestores haviam desenvolvido nestes empregados.

O autor enfatiza que, a partir das alterações no modelo de gestão, a empresa transfere ao colaborador o sentimento de comprometimento, ou seja, ele passa a se comprometer em acompanhar a evolução da organização de modo a atender suas novas necessidades e ela, por sua vez, empenha-se em proporcionar desenvolvimento das competências, para que essas evoluções possam ser acompanhadas.

## **2.1- DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA**

A definição de competência esta baseada no “CHA”, que são os conhecimentos (C), as habilidades (H) ou competências técnicas e as atitudes (A). O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico; a habilidade está ligada ao prático, vivência e o domínio do conhecimento; já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é o comportamento humano.

A gestão por competência esta indo além do CHA, pois a geração “Y” está em uma alta evolução, ou seja, está crescendo junto com o mundo tecnológico. Esta geração engloba as pessoas que nasceram após os anos 80, são as pessoas conhecidas também por geração do milênio ou geração da Internet, que surgiu exatamente por essa época. Assim sendo, a gestão por competência de uma organização permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que possibilitam atingir as competências organizacionais determinadas.

As organizações e pessoas estarão lado a lado, proporcionando um processo continuo de desenvolvimento de competências, onde a empresa transfere seu patrimônio para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando enfrentarem novos desafios profissionais e individuais. E as pessoas, por sua vez, desenvolverão suas capacidades individuais, transferindo para organização.

A gestão por competência propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver, e avaliar, nos diferentes níveis das organizações- individual; grupal e

organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

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

Segundo Resende (2003), autor de “O livro das Competências”, competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

Quando se menciona o termo competência, é possível observar a existência de competência básica que segundo Chiavenato (2000, p.166) .

(...) são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho das atividades e que diferem o desempenho das pessoas e que todo funcionário precisa possuir um conjunto de competência básica para desenvolver suas atividades na empresa.

Acerca da palavra competência surgem muitas derivações, além de competência básica que são pertinentes. Cita-se uma delas que Bitencourt (2004) apud Prahalad & Hamel (1995, p 298) discute competências partindo de que:

As competências essenciais constituem o aprendizado coletivo na organização especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia (...). Ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor (...), à comunicação, ao envolvimento e a um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais.

Chiavenato (2000, p. 166) afirma ainda que “quando um funcionário possui um elevado perfil de competência, ele demonstra as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões”.

Entende-se por missão, segundo Aurélio Buarque, função ou poder que se confere a alguém para fazer algo. Competência significa qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Ele ainda nos diz que não adianta possuir competências, é necessário que outras pessoas reconheçam sua existência, elas são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas.

Assim a gestão por competência é designar tarefas á pessoas com conhecimentos “feitos sob medida”. Cada vez mais as empresas se preocupam em aumentar e centralizar o grau das competências de seus funcionários, pois fazendo isso se agrega valor ao serviço e mercadoria. A gestão por competência é uma arma de competitividade poderosa, afinal ninguém compra produtos de pessoas despreparadas e inseguras.

A empresa tem que pensar no futuro, criando assim um desafio que a estimulará a inovar, a estabelecer, e a desenvolver competitividade. Desenvolvendo uma estratégia baseada em competências essenciais ou capacidade única, pode começar o seu processo de aspiração estratégica. Tudo isso, levando em conta os anseios dos seus clientes e assim um maior valor agregado a eles. Competências essenciais abrem as portas para diversas áreas, trazendo assim um diferencial e uma oportunidade em mercado futuros.

A característica do conceito de competência essenciais citado por Prahalad & Hamel (1995) é competir pelas capacidades e não simplesmente por produtos e serviços. Não basta só identificar as áreas que necessitam de competências essenciais, mas também permitir acompanhar, desenvolver, e principalmente ser bem aproveitados.

## **2.2- ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E AS COMPETÊNCIAS**

O nível de competição entre as empresas tem levado as organizações a desenvolver estratégias, que visam torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo no ambiente externo e interno das organizações. Para minimizar os efeitos negativos deste ambiente turbulento, tem-se estimulado a elaboração do planejamento estratégico.

Conforme Ansoff (1990), o planejamento estratégico é um processo formalizado e de longo alcance, empregado para definir e atingir os objetivos organizacionais. Ocorre

no nível estratégico da estrutura da organização, pois geralmente é a cúpula diretiva ou comitê da alta gerência, que norteia as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Num projeto de ação estratégica é importante a definição do objetivo que se pretende atingir. O planejamento deve direcionar a organização à adoção de estratégias competitivas que podem ser: para a Excelência operacional, para a Inovação do produto, ou para Orientada para serviços. Segundo Fleury & Fleury (2004), essas três estratégias competitivas, através das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, são assim conceituadas:

Excelência operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;

Inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes, produtos de ponta, inovando sempre;

Orientada para serviços: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas se especializam em satisfazer determinadas necessidades que elas reconhecem por sua proximidade com aquele determinado cliente.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa (FLEURY & FLEURY, 2004).

Em conjunto com o plano de ação, pode-se estimular a formação de competências da organização, pois, conforme já visto, estas são importantes para que a empresa tenha condições de se manter competitiva. Essas competências podem ser desenvolvidas no interior da organização, garantindo assim uma agregação de valor aos clientes da empresa.

As competências são, antes de tudo, as capacidades da empresa em identificar com clareza sua cadeia de valor (PORTER, 1996). Portanto, as competências de uma organização estão também vinculadas à capacidade da empresa em se relacionar

com o ambiente externo, isto é, com seus principais fornecedores e clientes. Para PORTER (1996), a competência da organização deve ser trabalhada tanto no ambiente interno (com eficiência de gestão em sua cadeia de valor), como em relação ao ambiente externo (comunicando com seus principais parceiros, através da tecnologia de informação). É a partir desta configuração que segmentos industriais e de serviços alcançam um excelente nível de competência e vantagens competitivas.

A montagem de uma estratégia eficiente para a organização passa pela capacidade da mesma em desenvolver as competências necessárias para que a implantação das estratégias tenha o resultado esperado (FLEURY & FLEURY, 2004).

A adoção da estratégia de competitividade orientada para serviços implica na participação dos funcionários da empresa no desenvolvimento e implantação das estratégias. Pois, como define TEBOUL (1999), no segmento de serviços caso das academias de ginástica, o cliente está presente no momento da realização da “produção”.

Sendo assim, deve existir uma sinergia entre clientes e academia (organização e indivíduos). É através dessa prática que a empresa pode alcançar a tão procurada fidelização, que nas academias de ginástica é difícil de ocorrer, visto os marcantes números de rotatividade de clientes nesse ramo.

A competência essencial nesta estratégia está relacionada à capacidade da organização em conhecer seus clientes e seus mercados, identificar suas necessidades e antecipar de forma pró-ativa para agregar valor aos serviços oferecidos. Nesta estratégia busca-se antecipar as necessidades do mercado. O foco passa a ser a estrutura de marketing (FLEURY & FLEURY, 2004).

Ao contrário das estratégias de excelência operacional e inovação em produto, a orientação para serviços deve valorizar a proximidade com o cliente. O resultado desta atitude pode garantir à organização um estreito relacionamento com seus clientes, possibilitando a identificação em tempo real de suas necessidades (TEBOUL, 1999; ZARIFIAN, 2001).

É com base nessa revisão literária demonstrada que o presente estudo visa estabelecer as competências essenciais da empresa estudada. Para que a empresa possa manter sua vantagem competitiva no futuro, um dos meios, como embasado nessa revisão, é que ela passe a trabalhar suas competências estabelecidas através do contato com clientes, funcionários e acionistas, de maneira estratégica como estratégias competitivas.

### **2.2-1. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

A aprendizagem organizacional pode ser vista como o elemento de suporte para a construção e o desenvolvimento das competências organizacionais e essenciais. Observamos o elo entre aprendizagem organizacional e as estratégias da empresa quando Oliveira (1999, p.29) afirma que as competências essenciais são “os conjuntos de conhecimentos que diferenciam uma empresa estrategicamente.”.

As mudanças ocorridas no ambiente e nas atividades que cercam a empresa geram novos conhecimentos que serão processados internamente. A aprendizagem se dá através da troca de conhecimentos, do desenvolvimento e educação, tornando assim possível que sejam desenvolvidas as competências dentro da organização. Segundo Fleury & Fleury (2001) o processo de aprendizagem caracteriza-se como um processo de mudança.

Têm-se aprendizagem através de processos onde se aprende fazendo, como em treinamentos, por exemplo. “Essas bases de conhecimento auxiliam o entendimento, a definição e a solução de problemas complexos de maneiras exclusivas, e assim, contribuem para o desenvolvimento de competências essenciais” (LEI, HITT & BETIS, 2001, p. 167- 168). Podem-se observar processos de aprendizagem através da experimentação, que “contribui para o desenvolvimento das competências essenciais mediante melhoria contínua” (LEI, HITT & BETIS, 2001, p.170).

O diferencial competitivo da organização apresenta como um dos principais desafios à qualificação dos seus funcionários. O reconhecimento dessa importância tem levado as empresas a investirem em educação empresarial. Para corroborar a ideia

de diferencial competitivo, muitos executivos investem em educação continuada e autodesenvolvimento.

A Gestão Por Competência se destaca a importância da empresa trabalhar com fator atrativo para prospecção de clientes, visto que os clientes presentes no momento determinaram essa competência como uma das mais importantes e segundo o estudo realizado ela é a única competência essencial da empresa estudada, aquela que a diferencia, possibilita sua expansão e será difícil de ser copiada no curto prazo pela concorrência.

## **2.2-2. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS**

De acordo com Prahalad & Hamel (1990), competências essenciais nas empresas são *core competencies*, aquelas que atribuem vantagens competitivas, geram valor distintivo percebido pelos clientes e difíceis de serem imitadas pela concorrência. E são recursos intangíveis que em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados. Em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos e serviços diferenciados e em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são fatores fundamentais da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

De acordo com Prahalad & Hamel, “as competências essenciais são as portas para as oportunidades futuras”. (1995, p. 228). Seu desenvolvimento permite à empresa acesso a muitas oportunidades de mercado. As competências essenciais são habilidades e aptidões que, quanto mais utilizadas e desenvolvidas, mais se tornam valiosas. As competências essenciais são as fontes de vantagem competitiva, representam fatores críticos de sucesso, oferecem real benefício ao cliente e proporcionam acesso a novos mercados.

Para este conceito de competência, Rocha & Salles (2005) consideram a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos tangíveis (exemplo: infraestrutura ou recursos financeiros) e recursos intangíveis (exemplo: capital humano e a cultura da organização) em produtos e serviços. Os autores mencionam que há a discussão da existência de estudos que tratam da apreensão de competências pelos gestores e que se dividem naqueles que focam o indivíduo e

aqueles que focam o coletivo. Na perspectiva do coletivo, as competências são discutidas em termos de competências distintivas da organização ou competências essenciais, envolvendo além das pessoas os diversos sistemas e rotinas das empresas.

Conforme Ruas (2005) podem-se observar duas dimensões da competência, uma é a estratégia das organizações, importante para o desenvolvimento da competitividade e a outra a prática de gestão de pessoas.

E existem duas vertentes teóricas para explicar a competitividade no contexto da estratégia organizacional, a de Posicionamento Estratégico, modelo desenvolvido por Porter (1989), “A lógica do posicionamento da firma na indústria expressa uma adaptação externa, na qual a escolha da estratégia correta permite à firma adaptar-se à estrutura da indústria” (LEITE & PORSSE, 2003, p.121).

A outra é Gestão Estratégica Baseada em Recursos, por essa vertente a competitividade é resultante não só de oportunidades no ambiente, mas também dos recursos organizacionais internos (LIMA, 2007 p.31).

De acordo Fleury & Fleury (2003), o conceito desenvolvido por Prahalad e Hamel, (1990), define que competência essencial (*core competence*) são recursos intangíveis caracterizadas em:

- relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados;
- relação ao mercado e clientes são os recursos essenciais para que empresa possa promover produtos/ serviços diferenciados;
- relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são os fatores da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Conforme Prahalad & Hamel, (1995 *apud* Rocha e Salles, 2005), as competências essenciais que mantêm o sucesso da empresa são o conjunto de tecnologia, habilidades e capacidades. E para desenvolver a competência essencial em longo prazo, Fleury & Fleury (2003) ressaltam a necessidade de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

Segundo Ruas (2005) apresenta em sua análise sobre a articulação das competências com a estratégia, constatou-se que a interação estratégica “que é

sustentada de fato por um processo de priorização, definição, caracterização e legitimação de competências organizacionais”, ou seja, algo de fácil compreensão por parte das pessoas, entretanto há dificuldades na interação operacional, que compreende a transição entre as competências organizacionais e as atividades do dia-a-dia.

Outro dado apresentado por Ruas (2005), e que reforça a situação acima mencionada é a pesquisa realizada por Pires & Marcondes (2004), ela aponta que executivos de um setor financeiro têm clareza dos conceitos de competência essencial, eles não têm clareza em como convertê-las com as competências individuais. Ou seja, da teoria para a prática há um desafio a ser superado.

A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, a partir desta, são identificadas novas orientações para a formação das competências. A manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência é o principal objetivo dos processos de aprendizagem. (FLEURY & FLEURY, 2003, p.140)

Constatações como estas reforçam a importância em intensificar os processos de aprendizagem organizacional nas empresas. (LEITE & PORSSSE, 2003, *apud* Argyris & Schon, 1978). E assim fazer uso das potencialidades que as competências proporcionam em ambientes que favoreçam o acompanhamento das mudanças que agem no cenário atual.

### **2.2-3. COMPETÊNCIA DINÂMICA**

Segundo Correa & Kupfer (1992), Competência dinâmica é uma abordagem estratégica que representa a capacidade que uma empresa possui e que a torna capaz de integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas a fim de responder rapidamente às mudanças do atual ambiente de negócios. Representa, resumidamente, a forma como as organizações alcançam práticas inovadoras capazes de garantir o *market share* e de atingir vantagem competitiva sustentável.

Esta abordagem enfatiza o aprimoramento das capacidades de gestão de difícil imitação pela concorrência, assim como a promoção de uma organização voltada para a aprendizagem contínua através da interação e do intercâmbio de

conhecimentos e experiências entre as diferentes áreas presentes na organização. Além disso, a capacidade dinâmica é a utilização sistemática das competências internas para responder às exigências do ambiente externo, renovando-as de acordo com as mudanças tecnológicas e competitivas impostas pelo atual ambiente de negócios. A visão macro presente neste conceito, permite às organizações a visualização completa da dinâmica corporativa. Esta visualização é que faz com que as organizações se adaptem facilmente ao novo contexto de negócios e identifiquem os recursos e as competências capazes de promover a criação de riquezas e a geração de vantagem competitiva sustentável.

#### **2.2-4. COMPETÊNCIA INDIVIDUAL**

O conceito de competência não é recente. Na verdade, trata-se de uma ideia consideravelmente antiga, porém reconceituada e revalorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (FLEURY & FLEURY, 2001).

A inexistência de um consenso quanto a seu conceito de competência individual, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998).

Não obstante a inexistência de um consenso quanto a seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser identificados. Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (SPENCER e SPENCER, 1993). Outro ponto comum às diversas acepções contemporâneas de competência é a elevada conformidade desse conceito com o discurso empresarial vigente, bem como com as demandas advindas

dos processos de reestruturação e de modernização produtiva em voga (HIRATA, 1994; SHIROMA e CAMPOS, 1997; STROOBANTS, 1997).

Partindo, portanto, da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes - saber-fazer, saber-agir, saber-ser - capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios, adotou-se para identificação das competências individuais mais enfaticamente requeridas pelas organizações contemporâneas, uma extensa revisão das abordagens anglo-americana - destacando-se o trabalho de autores como Spencer e Spencer (1993) e considerando, dentre outros, os estudos de Zarifian, (2001) e Stroobants (1997).

Como resultado, foi selecionado, por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria, proposta por Richardson (1985), um elenco de quinze competências mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados, a saber: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedor.

A partir da nova realidade das organizações, fez-se necessário repensar sobre a forma de gerir pessoas. Logo, se existe a necessidade dessa mudança, é também preciso avaliar qual o novo perfil de colaborador será capaz de atender às novas demandas das empresas, que estão vivendo em um ritmo dinâmico e de alterações constantes no que se refere à gestão de pessoas.

Surge, então, a necessidade de identificar as competências do indivíduo, seu papel dentro da organização e o modo de reconhecimento de suas competências como oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional. Por meio disso, é possível verificar se as competências individuais estão sendo realmente aproveitadas pela empresa.

De acordo com Dutra (2001, p. 28),

Ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita.

A empresa começa a valorizar o profissional não apenas pelo o que ele faz, que é que ocorre no sistema formal, pois fomos educados para valorizar as pessoas por isso, ou seja, pelo cargo que ocupam. Contudo, essa situação já não está mais de acordo com a realidade. As organizações passam a valorizar os colaboradores também pelos seus atos e realizações e não somente pela descrição de suas funções e atividades. Quando o colaborador passa a ser avaliado pelo seu conceito de entrega, a empresa começa a ter mais base para orientar o desenvolvimento, bem como estabelecer recompensas.

O conceito de entrega é bastante relevante, pois o indivíduo deter as qualificações necessárias para o cargo não garante que seja capaz de exercer o que lhe é demandado. Sobre a entrega, Dutra destaca o pensamento defendido pelos autores franceses Le Boterf e Zarifian, onde

(...) a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Na verdade, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. (BOTERF e ZARIFIAN, *apud* DUTRA, 2001, p. 29).

De acordo com essa abordagem, o indivíduo precisa saber colocar a competência em ação, sabendo lidar com as situações não previstas que ocorrem diariamente dentro das organizações.

O conceito de complexidade permite à empresa avaliar o nível de entrega e de agregação de valor das pessoas. Já não se pode medir o nível de entrega pelo cargo ocupado e, então, tornou-se necessário a busca por um elemento de diferenciação que incorporasse a complexidade das novas atribuições e responsabilidades.

No final dos anos 80, tinha-se a preocupação apenas, com as descrições das funções e das atividades exercidas pelos colaboradores. Hoje, segundo Dutra (2001

p. 30), “há uma preocupação em traduzir expectativas de entrega desses cargos, levando-se em consideração um escala de observado, também, a capacidade que o colaborador tem de se entregar à empresa”.

### **3. A DINAMICA DAS COMPETÊNCIAS**

Quando se fala em competências, deve-se ter em mente que elas se dividem em dois grupos dentro da Administração de Pessoas na empresa: o primeiro, sendo competências básicas de cada indivíduo e o segundo, competências exigidas pelas empresas. Para Chiavenato (2000, p. 166) o conceito foi desenvolvido a partir de estudos que procuravam determinar os fatores que poderiam influenciar positivamente no desempenho das pessoas e propiciar melhores resultados para as organizações.

As diversas abordagens teóricas associadas à análise de casos bem sucedidos levaram ao desenvolvimento de estratégias gerenciais baseadas em padrões de competências pré-determinados que resultem no aprimoramento do processo de seleção, avaliação, alocação e desenvolvimento da força de trabalho. Esse ponto de vista demonstra que as competências possuem um caráter dinâmico. Conforme análise a seguir:

Segundo Chiavenato (2000, p. 520)

(...) competências básicas – na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços valor ou outra característica pessoal – são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas.

Ou seja, são as características que o indivíduo possui que forma seu caráter, que define suas habilidades e conhecimentos adquiridos seja em sua vida pessoal, seja em outros serviços.

Nas organizações cada funcionário possui um conjunto de competências básicas, adquiridos no decorrer de sua vida. Para que desempenhe suas tarefas com excelência, necessita de um conjunto de competências básicas. Essas por fim definirão se ele é capaz de exercer as tarefas exigidas pela empresa.

Um funcionário que possui um alto grau de competências básicas e que mostre interesse em aprender acaba se destacando entre os demais, pelo fato de estar apto a receber novas tarefas e missões dentro da empresa. A empresa deve descobrir quais são as competências de seus funcionários, analisa-las e agregar novas competências que sejam a chave para o sucesso da empresa.

As empresas devem se aproveitar das competências básicas de cada funcionário e acrescentar competências que os levarão, de forma individual e específica, a produzirem melhor de acordo com suas habilidades.

Com isso, percebe-se a importância da gestão por competências, onde se define como um programa que revela os perfis de cada profissional, para que produzam maior retorno a empresa. Identificando os pontos fortes e fracos de cada profissional para por fim encontrar meios de crescimento e vantagens junto à concorrência.

Segundo Meister *apud* Chiavenato (2003, p. 6), as novas competências pessoais exigidas pelas empresas são: Aprender a aprender, Comunicação e colaboração, Raciocínio criativo e solução de problemas, Conhecimento tecnológico, Conhecimento tecnológico, Liderança, Autogerenciamento da carreira.

Com isso pode-se definir que as competências possuem um caráter dinâmico, onde se busca aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais). Otimizando recursos e depurando aprendizagens, a empresa se predispõe a identificar diferentes oportunidades estratégicas futuras. As competências organizacionais provêm da necessidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva.

As competências competitivas devem responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

### **3.1- ORIGEM DA GESTÃO BASEADA NA COMPETÊNCIA**

Segundo o dicionário Webster (1981) a palavra competência é, frequentemente, utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo.

Segundo (Zarian *apud* Harb 2005, p.31) estabelece uma definição focada na transformação de atitude social do indivíduo, em convivência com o trabalho e a organização a qual está inserido. A competência, portanto, não se restringe a um acervo de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se á capacidade da pessoa assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ser hábil em entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.

No contexto gerencial, o conceito de competência passou a ser construído com Richard Boyatzis. Segundo Wood e Payne *apud* Bitencourt (2004, p.241) “Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, iniciou o debate acerca do tema competência”.

Entretanto, é a partir do entendimento das transformações que atingiram as economias industrializadas nos anos 1980 que se pode compreender a importância dos estudos sobre competências para as organizações. A demonstração mais visível dessas transformações pode ser observada no redimensionamento do estado.

Barbosa *apud* Bitencourt (2004, p.241) observa que a inspiração na prestação de serviços com ênfase no cliente/cidadão, levou ao questionamento da eficiência do estado, sua valorização em relação ao dimensionamento e inserção em setores produtivos tidos como de interesse privado. Isso fez com que, em meio a uma crescente onda de privatizações de empresas públicas e a um desenvolvimento tecnológico sem precedentes, o Estado também discutisse suas atribuições no campo da regulamentação e monitoramento das relações de trabalho.

Com todas essas transformações, as organizações empresariais foram submetidas a uma pressão ambiental até então nunca vista. Com isso, as organizações tiveram que passar por ajustes.

Esses ajustes se encontram na reformulação das empresas diante do novo arranjo produtivo e econômico, trazendo mudanças profundas como melhoria na qualidade e produtividade, através de abordagens de qualidade; valorização do indivíduo e de sua capacidade, investindo-se em programas de remuneração variável e mecanismos antecipatórios na gestão de recursos humanos.

Ainda segundo Barbosa *apud* Bitencourt (2004, p.241) essas grandes transformações vieram acompanhadas de impactos significativos na manutenção de empregos formais. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), em seu Informe sobre o Emprego no Mundo 1998/1999, considera que, no final de 1998, aproximadamente um terço da população ativa no mundo estaria desempregado ou subempregado. Isso ocorre devido a os avanços tecnológicos e à tendência de polarização dos postos de trabalho restantes, divididos entre empregos qualificados com alto grau de intelectualização e empregos precários e parciais.

Isso pode determinar a imposição de novas exigências de conhecimentos, ou seja, uma formação mais ampla, alta capacidade de raciocínio e comunicação e reconhecidas habilidades para a resolução de problemas.

É indiscutível que as atuais tendências forçam a uma modificação em múltiplas direções, mas que mantém uma forte interligação: de um lado, as exigências organizacionais, de maximização do resultado e aumento de sua capacidade competitiva; de outro, a pressão sobre o trabalho e, conseqüentemente, sobre o empregado, obrigado a buscar um reposicionamento sobre seu papel. Por causa disso, a adoção do conceito de competências ganhou força e pode ser vista de diferentes concepções e abordagens.

#### **4. METODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X COMPETÊNCIAS**

Existem vários sistemas, ou métodos, de avaliação de desempenho. Consistem em medir alguma coisa e implica sempre estabelecer uma comparação: comparar uma característica, execução ou resultado, com um determinado padrão. Também ao avaliar os resultados de um colaborador estamos a compará-los com os resultados inicialmente previstos ou alcançados por outros. A noção de que os resultados são bons ou maus só é possível se houver um termo de comparação

Os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho são: Escalas gráficas de classificação, Escolha e distribuição forçada, Pesquisa de campo, Incidentes críticos, Comparação de pares, Auto-avaliação, Relatório de performance, Avaliação por resultados, Avaliação por objetivos, Padrões de desempenho: também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas e Frases descritivas.

Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Além disso, a introdução do conceito de competência, compreendido como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo” (ZARIFIAN, *apud* SOUZA, 2003, p.96) levou à criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização:

**Avaliação 360 graus:** neste método o avaliado recebe feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem ele tem relação, também chamados de stakeholders, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros.

**Avaliação de competências:** trata-se da identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.

**Avaliação de competências e resultados:** é a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.

**Avaliação de potencial:** com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.

**Balanced Scorecard:** sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos

objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a globalização surgiram novas tecnologias proporcionando a adoção de métodos avançados na administração. A gestão por competências apresenta-se, atualmente, como um modelo de gestão de pessoas com abordagens epistemológicas e teóricas. A necessidade de compartilhar objetivos individuais e organizacionais tem sido um desafio para as organizações de forma a ampliar ou manter seus resultados e participação em um mercado cada vez mais competitivo, assim a gestão por competências tem sido alvo de interesse em estudos acadêmicos e em projetos organizacionais.

A Gestão Por Competências surgiu para atender demandas do cenário organizacional. Essa metodologia de gestão pretende atender as necessidade de superação da concorrência num mundo globalizado, às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínuas; às demandas de aprendizagem e construção do conhecimento para lidar com questões inéditas que surgem a cada dia no contexto organizacional. Seu principal foco se orienta para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Pode-se, então, definir a gestão por competências como uma metodologia de orientação organizacional para o mercado e para o cliente. Voltado para o desenvolvimento sistemático das equipes e dos colaboradores.

A Gestão Por Competência trabalha com objetivo de identificar e mapear todos os tipos de competência existente na organização e separar estas competências por setores, o que facilitaria o recrutamento e seleção de pessoas para cargos específicos, com base nas competências necessárias a cada setor. E caso o contratado apresente alguma competência abaixo do esperado pode ingressar no projeto de desenvolvimento de competências e aperfeiçoá-la segundo as necessidades da empresa. E o grande objetivo da Gestão por Competência é procura preencher o “GAP” que esta disponível na empresa.

Conhecer as competências corporativas e as individuais trás um diferencial para as organizações neste mercado globalizado, onde cada vez mais o conhecimento tem se tornado uma vantagem competitiva. As pessoas se sentem valorizadas quando percebem que a empresa investe em seu desenvolvimento e isso com certeza retornam para a própria organização, proporcionando crescimento para todos.

As pessoas com suas atitudes, conhecimentos e habilidades são o principal alicerce das organizações. Neste novo contexto, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser tratados como seres vivos, dotados de inteligência, sentimentos, aspirações. A cada dia, e cada vez de forma mais intensa, as pessoas se voltam para a busca de desenvolvimento de suas competências. As novas relações de capital e trabalho e também a necessidade de garantir seu grau de empregabilidade requerem das pessoas uma perfeita integração entre desempenho e potencial, ou seja: não basta ter potencial é preciso coloca-lo em ação.

O desenvolvimento profissional não significa coagir os funcionários a adotar as metas da organização, nem sequer manipular seu comportamento. Muito pelo contrário, o desenvolvimento exige um relacionamento no qual cada um possa assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu próprio potencial de forma planejada e colocada em ação.

É possível constatar através da literatura e pesquisas realizadas por vários autores, que as mudanças do mundo globalizado estão influenciando as organizações a redescobrirem e redefinirem suas competências para poder atingir seus objetivos frente ao aumento da concorrência no mercado, e servem de base de sustentação para o sucesso organizacional e pessoal. Além das pessoas se esforçarem na busca por desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas competências, as organizações devem contribuir com a formação profissional e criar condições necessárias para que possam aplicar seus conhecimentos. Devendo o profissional ser reconhecido como elemento central da vantagem competitiva da organização.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CORREA, P. & KUPFER, D. **Padrão de concorrência e dinâmica competitiva**: o caso da indústria brasileira de máquinas-ferramenta. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1992.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2001.
- FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, p. 129-144, 2003.
- FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2004.
- HIRATA, H.. Competências e divisão social do trabalho no contexto de novos paradigmas produtivos. In: **Anais do Seminário Internacional "Educação Profissional, Trabalho e Competência"**. Rio de Janeiro: CIET/SENAI/CNI, novembro/1994.
- LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. **Competências essenciais dinâmica mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEITE, J. B. D. e PORSSE, M. de C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista Administração Contemporânea**. Curitiba, 2003.
- LIMA, P. D. B. A **Excelência em Gestão Pública**: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro – RJ; Quality Mark, 2007.
- MANFREDI, M. S. Trabalho, qualificação e competência profissional- das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**. Campinas: Cedes, v. XIX, set/1998.
- MCCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than for "Intelligence"*. **American Psychologist**, Jan.1973
- OLIVEIRA, D. de P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARRY, S. B. *The quest for competencies*. **Trainin**, p. 48-54, July 1996.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C.. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **RAC**, p. 61-78, Edição Especial, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD C. K. & HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-81, May/June 1990.

RESENDE, E. **A Força e o Poder das Competências**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A.. Competências e a gestão de pessoas. In **REACRE – Revista Administração CREUPI**. Esp. Sto. Do Pinhal, SP. v. 05, n.º 09, jan./dez. 2005, pág. 35-43.

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

RUAS, R., ANTONELLO, C.S., BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SHIROMA, E.; CAMPOS, R. F., (1997). Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. **Educação & Sociedade**, Campinas: CEDES, n° 61,p. 13-35, dez.

SOUZA, I. L. **Assistentes Sociais nas escolas: revelando demandas para legitimar espaço**. 2003, Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2003.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at Work Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1993.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997.

TEBOUL, J. **A era dos serviços**. São Paulo: Qualitymark, 1999.

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