FACULDADE SÃO LUIS DE FRANÇA

FERNANDA DOS SANTOS ALENCAR

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE 2005 A 2011

ARACAJU
2011

FERNANDA DOS SANTOS ALENCAR

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE 2005 A 2011

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Luís de França como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de empresas. Sob orientação da Profa. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

ARACAJU
2011

FERNANDA DOS SANTOS ALENCAR

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS ATUAIS DE 2005 A 2011

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Luís de França como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de empresas. Sob orientação da Profa. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

Aprovado(a) em: ___/____/_____

_____

Coordenadora do Curso de Administração de Empresas Andréa Santos Ribeiro

RESUMO

O presente artigo traz uma análise teórica acerca das contribuições da Gestão por Competências na consecução dos objetivos organizacionais. O estudo de revisão também suscita uma reflexão sobre os principais fatores que vêm influenciando a moderna gestão por competências humanas e organizacionais. A metodologia empregada foi a revisão de literatura, por intermédio de um referencial teórico selecionado, visando o alcance do objetivo proposto. Ademais, o estudo demonstrou que por meio da gestão por competência é possível a consecução dos objetivos empresarias, por meio da melhoraria no desempenho dos colaboradores, vez que as pessoas com maior desenvolvimento em habilidades e competências poderão contribuir para um melhor ambiente de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por Competência. Gestão de Pessoas. Contexto Organizacional.

ABSTRACT

This article presents a theoretical analysis about the contributions of Management Skills in achieving organizational objectives. The review study also raises a discussion of the main factors that have influenced the modern management of human and organizational skills. The methodology used was a literature review, through a selected theoretical framework, aiming to reach the proposed objective. Furthermore, the study showed that through the management of competence is possible to achieve the business goals, by improving the performance of employees, since people with higher skills development and skills can contribute to a better working environment.

KEYWORDS: Management Competency. People Management. Organizational Context.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....06
1.1 PROBLEMA.....07
1.2 OBJETIVOS.....08
1.3 JUSTIFICATIVA.....08

2 REVISÃO DA LITERATURA.....09

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS QUE POSSIBILITARAM A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....09

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS.....12

2.3 BENEFÍCIOS GERADOS PELA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....17
3 ESTUDO DA ARTE.....18
4 REFLEXÕES FINAIS.....22
7 REFERÊNCIAS.....24

I INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se observado uma variedade de termos utilizados no cenário organizacional, tais como, gestão do conhecimento, gestão por competência, gestão de processos, gestão de desempenho, dentre outros, que vem ocupando um papel relevante nas agendas organizacionais advindo das profundas mudanças ocorridas no mundo globalizado, em decorrência dos impactos produzidos pelos avanços da ciência e da tecnologia, isto é, das novas invenções tecnológicas que requerem um novo tipo de gestão empresarial, pautado no desempenho por meio das competências.

Os estudos de Oliveira (2007), Silva (2005), Lima (2007) e outros sinalizam que desde a Revolução Industrial o mundo vem sofrendo intensas transformações sejam elas no âmbito social, político ou econômico. As maiores transformações ocorridas dizem respeito ao grau de importância dada ao conhecimento e à informação no panorama econômico mundial, evidenciado pela busca incessante em manter-se atualizado e competitivo no mercado, através do aperfeiçoamento das técnicas de trabalho. Dessa forma, as organizações têm procurado minimizar incertezas, tornando-se mais ágeis e eficazes, aumentando conseqüentemente, a segurança e a produtividade.

Mesmo antes da Revolução Industrial a Gestão por Competências vem sendo abordada por meio das teorias da administração científica, bem como pelas teorias das relações humanas. Desde aquela época, a forma de produção artesanal já fazia intenso uso da aprendizagem pela prática, por meio da transferência de conhecimentos entre mestres e aprendizes (SILVA, 2005).

Ao longo das décadas seguintes, a Gestão por Competências tornou-se mais presente, com o advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais na gestão estratégica. Em fins do século XX, foram intensificadas as pesquisas, a fim de maior aprofundamento teórico, focalizando a necessidade de se entender como as organizações trabalham com o conhecimento, visando à melhoria dos processos e novas formas organizacionais mais flexíveis, proporcionando, assim, uma vantagem competitiva mais sustentável (CARBONE, et al, 2009).

Em princípios do século XXI a sociedade globalizada passou a exigir a competência profissional e a habilidade para o trabalho, demandando a efetiva

contribuição da produção do conhecimento, sobretudo, quando passou a defender a formação de indivíduos autônomos, críticos, criativos, capazes de resolver problemas. Nesse contexto, a Gestão por Competência no âmbito organizacional, por trazer benefícios qualitativos às organizações, passou a fazer parte do esforço empresarial essencial, visando a que as empresas enfrentem os novos desafios dos dias atuais.

Atualmente, a Gestão por Competências representa uma estratégia diferenciada dos modelos gerenciais tradicionais, trata-se de uma ferramenta que visa orientar esforços para planejar, desenvolver e avaliar os diferentes níveis de uma organização, identificando as competências necessárias à consecução de seus objetivos organizacionais.

É nesse sentido que converge este estudo, analisando as vantagens competitivas ocasionadas pela implantação da Gestão por Competências.

A discussão temática proposta, neste estudo, segue os procedimentos metodológicos inerentes a pesquisa bibliográfica, a partir das leituras realizadas, através de um referencial teórico obtido em revisão bibliográfica, recorrendo-se ao uso de materiais como livros, revistas, artigos, dissertações e periódicos e os bancos de dados indexados em bases eletrônicas do SciELO Brasil, dentre outras de igual relevância.

O material de pesquisa foi selecionado entre as publicações realizadas acerca do tema no período de 2005 a 2011, em língua portuguesa. A partir da consulta ao material bibliográfico, os dados foram analisados em função de sua consistência interna e sua confiabilidade, ou seja, da homogeneidade de suas conclusões.

A relevância desse estudo está na possibilidade de maior aprofundamento do tema e ampliação do número de trabalhos já escritos, servindo também de fonte para novas pesquisas.

1.1 PROBLEMA

Apesar da Gestão por Competências não ser um conceito novo para a Administração, ainda permanecem dúvidas pendentes acerca dos paradigmas de sustentação. Por essa razão, ressalta-se a necessidade de estudos que venha auxiliar no entendimento das questões pertinentes ao gerenciamento das

competências, contribuindo para o suporte no processo de tomada de decisão quanto à competitividade presente no mundo globalizado das organizações.

A aproximação e vivência com o tema evidenciou um vasto campo de pesquisa, o que permite os seguintes questionamentos: Mesmo com a necessidade reconhecida do gerenciamento por competências, por que, nem sempre as organizações têm reconhecida a contribuição desta estratégia na promoção de vantagem competitiva? Quais os benefícios causados pela implantação da Gestão por Competências para o bom desempenho dos processos organizacionais?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

- Analisar as contribuições da Gestão por Competências na consecução dos objetivos organizacionais de 2005 a 2011.

1.2.2 Específicos

- Identificar as principais mudanças organizacionais que possibilitaram a Gestão por Competências;
- Apresentar conceitos de competência humanas e organizacionais, descrevendo técnicas e instrumentos de mapeamento;
- Verificar os principais benefícios gerados pela implantação da Gestão por Competências.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este artigo tem como principal motivação analisar as contribuições da Gestão por Competências na consecução dos objetivos organizacionais. A escolha do tema deu-se pela percepção de que, apesar da Gestão por Competências não ser um conceito novo para a Administração, ainda permanecem dúvidas pendentes acerca dos paradigmas de sustentação. Nessa perspectiva, ressalta-se a necessidade de estudos que vem auxiliar no entendimento dessa questão,

contribuindo para o suporte no processo de tomada de decisão quanto à competitividade presente no mundo globalizado das organizações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS QUE POSSIBILITARAM A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Em tempos recentes, a característica mais marcante é o acelerado do desenvolvimento das tecnologias e a variedade de inovações tecnológicas disponibilizadas, especialmente na área das tecnologias da informação e da comunicação. Tais avanços tecnológicos modificaram as formas de aprendizagem e introduziram outras maneiras de ensinar e aprender.

Através de diversos estudos e pesquisas (PERRENOUD, 2007; LIMA, 2007) verifica-se que desde a Revolução Industrial o mundo vem sofrendo intensas transformações sejam elas no âmbito social, político ou econômico. As maiores transformações ocorridas dizem respeito ao grau de importância dada ao conhecimento e à informação no panorama econômico mundial, evidenciado pela busca incessantemente em manter-se atualizado e competitivo no mercado, através do aperfeiçoamento das técnicas de trabalho.

O final do século XIX e início do século XX foi marcado por grandes concepções e teorias científicas. As relações sociais ficaram mais complexas, as informações se ampliaram sua disseminação e os processos de ensino e aprendizagem foram sofrendo mudanças.

Nesse cenário, conforme Santos (2003), a economia mundial passou por transformações profundas, advinda da nova configuração política mundial. Tal fenômeno é conhecido como a transição de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento, que alterou a estrutura econômica das nações.

Na segunda metade do século XX surgiu uma nova linguagem que promoveu uma reviravolta na história da comunicação e na configuração da sociedade, como bem descreve Moura et al (2004) fermentou-se uma revolução mais radical do que aquela decorrente da invenção da imprensa e dela surgiu a

cibercultura, sustentada pela linguagem digital, que adensaria o conceito de sociedade da informação.

A introdução e a disseminação da tecnologia na sociedade provocaram novas maneiras de gerar e dominar o conhecimento, novas formas de comunicação entre as pessoas e com o mundo exigindo pensamentos críticos, habilidades e conhecimentos relacionados à tomada de decisões, e à resolução de problemas práticos.

Com os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos, o conceito de tecnologia ganhou abrangência, compatível com o aumento da sua importância social e profissional (O' BREIN, 2005).

Para Pierre Lévy (2005), a informática destacou entre as demais tecnologias, por ser uma nova tecnologia intelectual com capacidade de produzir um novo modo de pensar o mundo e de conceber novas relações com o conhecimento.

Assim, o advento da informática faz emergir uma nova visão de mundo. Nas configurações sociais o computador está presente no dia a dia e não há como negar que se vive hoje mergulhado direta ou indiretamente no mundo da informática. Essa revolução tecnológica acarreta uma redefinição das maneiras de acesso ao conhecimento e também o processo de ensino e aprendizagem.

Completa Pretto (2001) que, este movimento faz com que, potencialmente, aumentassem as possibilidades de comunicação entre as pessoas. No entanto, como em todo momento de transição, ainda convivem, neste mesmo tempo, valores deste mundo em transformação com os valores antigos, vinculados aos velhos paradigmas da sociedade moderna. A concentração do capital é um destes elementos da modernidade presente no momento atual. Esta concentração, que se dá em direção à constituição de impérios de comunicação, gera uma centralização na produção das imagens, das notícias e da informação.

Nesse cenário, a internet se estendeu para diversas áreas de interesse social, cultural e político. Por conta disso, conforme Lima (2007), o Estado, através de suas políticas públicas ampliou e melhorou a infra-estrutura das comunicações a fim de permitir a disseminação da rede internet.

Segundo Ferreira (2007), nos anos 90, com a abertura do mercado brasileiro, ficou evidente o atraso tecnológico do país e o despreparo de seus trabalhadores. Os produtos importados mais baratos e de melhor qualidade, arrasaram a produção nacional. Os trabalhadores demitidos não conseguiam

recolocação, pois os novos postos exigiam maior escolaridade e conhecimentos de informática.

As novas tecnologias utilizadas no ambiente de trabalho, informática e a telemática, aliadas a fatores como a globalização, o barateamento dos custos e a massificação do crédito instauraram a sociedade de consumo alimentada pela informação, impondo grandes modificações no mercado e no ambiente de trabalho, como a rapidez nas comunicações internas e externas, propiciadas pela correspondência eletrônica utilizada de forma crescente nas organizações (PEREIRA, 2006).

Para Oliveira (2007), são imensos os desafios que a sociedade global coloca para o campo organizacional, tanto do ponto de vista da execução, quanto do ponto de vista da reflexão, ou seja, da construção de conhecimento apropriado à utilização adequada dos recursos tecnológicos com fins produtivos.

O momento atual é marcado por avanço tecnológico e geração de conhecimento, que desperta a necessidade imperiosa de uma forma nova de gerenciar os recursos humanos. Na empresa, os colaboradores do futuro terão muito menos necessidade que hoje de ter formação e pontos de vista semelhantes, ao contrário serão recompensados pela sua diversidade e originalidade. Neste panorama, o colaborador viverá realmente como empreendedor, como solucionador de problemas, como caçador à espreita nesse imenso terreno que será seu universo de informações, serão revalorizadas as relações humanas (MCLUHAN, 2000 apud OLIVEIRA, 2006).

Assim, as organizações terão que dar respostas às novas demandas da sociedade global, uma vez que, na atualidade, a aprendizagem permanente é um dos novos desafios a enfrentar em virtudes da quantidade de informações que os colaboradores trarão que saber utilizar.

Neste cenário, as informações se transformam em conhecimento. Na prática, isso significa que, hoje, para ser bem sucedido, e possuir “a propensão para adquirir aquilo que se chama de competência técnica é muito maior quando se é mais competente socialmente” (BOURDIEU, 1993, p.186 apud COSTA, 2008). Ou seja, detentor de um maior capital cultural[1] e humano.

---

[1] Ver: Em “*Os Três Estados do Capital Cultural”*, Pierre Bourdieu (1979).

O Capital Humano é entendido pela junção de conhecimento, habilidade e experiências individuais e é obtido através do investimento em cursos e formação continuada. O Capital Cultural é obtido através de acúmulo de informações através de livros, revistas, jornais, Internet, e diversas fontes culturais. Além da aquisição de certificados e diplomas.

Cumpre lembrar que os meios de informações, como rádio, televisão, jornais, revistas e internet, podem ser, além de outras coisas, recursos educativos, pois cumprem a função de transmitir um conteúdo que é apropriado diferentemente pelos sujeitos, a partir de interesses e problemas particulares. “Eles servem como mediadores de um saber difuso e pré-científico, ou como sistematizadores de conhecimentos” (SETTON, 2005, p.93). Assim sendo, a familiaridade com bens da indústria da cultura tende a desenvolver no indivíduo uma “opinião” fundamentada e contundente dos fatos.

Desse modo, a posse de um capital cultural midiático, associado às estratégias pedagógicas de natureza diversa, a motivação, como forma de expressar um *ethos* familiar predisposto a valorizar e incentivar o indivíduo a dedicar parte de seu tempo livre a aquisição de conhecimentos formal e informal, são importantes elementos para se alcançar um maior grau de acuidade e percepção. Assim, os bens culturais potencializam, em continuidades ou em ruptura, disposições com relação ao aprendizado (SETTON, 2005)

Portanto, em tempos recentes, a característica mais marcante é a acelerada evolução das tecnologias e a variedade de inovações tecnológicas disponibilizadas, especialmente na área das tecnologias da informação e da comunicação.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS

Ao longo da história da humanidade as competências receberam conceituações diversas, e muitas vezes, foram ligadas, apenas, a alguma área do saber humano, como na Idade Média, que o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica, conforme explica Brandão e Guimarães (2001) que ela referia-se à faculdade atribuída a alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Mais tarde, ainda segundo esses autores, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar a

respeito de determinado assunto, e depois, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo tipo de trabalho.

No início do século XIX, conforme Carbone et al (2009), o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. Somente, a partir do início do século XX que o interesse pelo assunto ganhou notoriedade, estimulando o debate teórico e a realização de estudos e pesquisas.

Gilbert (1978 apud CARBONE et al, 2009) foi um dos primeiros teóricos a discutir a utilização desse conceito, ressaltando que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas consequências, no tocante a realizações.

Conforme Bordoni (2009), a palavra competência tem recebido vários significados ao longo do tempo. Em certos momentos algumas palavras assumem o significado de paradigma, e isto tem ocorrido com as palavras: competências e habilidades, apesar de que atualmente parece haver uma idéia comum de competência. De acordo com a autora,

> Estudiosos contemporâneos, afirmam, que as transformações pelas quais a sociedade está passando, estão criando uma nova cultura e modificando as formas de produção e apropriação dos saberes. Por isto competências e habilidades ganharam destaque nos debates atuais, pois fazem referências simultâneas ao cotidiano social, profissional e educacional (BORDONI, 2009, p.52).

Diversos teóricos conceituam competências de forma bem diferenciada, para Ramos (2001 apud BITENCOUT, 2002), a noção de competências propõe o saber-fazer provenientes da experiência ao invés de somente os saberes teóricos tradicionais valorizados na qualificação profissional. De La Poze (1998 apud BITTENCOURT, 2002) entende que as competências e habilidades são conceitos diferentes, embora similares. Para esse autor, competência diz respeito às tarefas diretivas ou profissionais, enquanto habilidades são utilizadas para as tarefas técnicas.

A partir das análises de diversos teóricos (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999; DUTRA, 2004; MCLAGAN, 1997) a competência não é apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para exercer determinadas funções, mas

também o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE et al, 2009).

De acordo com Perrenoud (2007), não existe uma noção clara e partilhada das competências. Pode-se dizer que uma competência permite mobilizar conhecimentos a fim de se enfrentar uma determinada situação. A competência não é o uso estático de regras aprendidas, mas uma capacidade de lançar mão dos mais variados recursos, de forma criativa e inovadora, no momento e do modo necessário. Desse modo, segundo Garcia (2010), a competência abarca, um conjunto de aspectos, por uma competência permite a mobilização de conhecimentos para que se possa enfrentar uma determinada situação, uma capacidade de encontrar vários recursos, no momento e na forma adequadas. Portanto, a competência implica uma mobilização dos conhecimentos e esquemas que se possui para desenvolver respostas inéditas, criativas, eficazes para problemas novos.

Garcia (2010) acrescenta que o conceito de competência varia de autor para autor. Esclarecendo, este autor, que as competências pressupõem operações mentais, capacidades para usar as habilidades, emprego de atitudes, adequadas à realização de tarefas e conhecimentos.

Em tempos recentes, a gestão por competências tem se tornado um modelo gerencial alternativo em substituição aos tradicionais instrumentos utilizados pelas organizações e, muitas empresas estão adotando esse modelo de gestão com o objetivo de orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para alcançar seus objetivos.

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências é um processo contínuo, cuja etapa inicial é a formulação da estratégia da organização, para que se possa definir a missão, visão de futuro e os objetivos estratégicos da organização. E, a partir da definição dos objetivos estratégicos propostos, determinam-se os indicadores de desempenho e as metas a alcançar.

Após a formulação da estratégia organizacional, conforme Carbone et al. (2009) é possível realizar o mapeamento de competências, com o objetivo de identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, fazer a diferenciação entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Mas, caso não haja ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, o gap tende a crescer, e isso acontece em virtude da complexidade do ambiente em que as organizações estão inseridas, que, no contexto atual, tem exigido cada vez mais novas competências (CARBONE et al, 2009).

Essa captação para Brandão e Guimarães (2001), diz respeito à seleção de competências externas e a sua integração ao ambiente organizacional, que pode dar- se, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas.

Já sobre o desenvolvimento, esses mesmos assinalam que se refere ao aprimoramento das competências internas disponibilizadas pela organização, e acontece, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa No tocante à etapa de acompanhamento e avaliação, são monitorados a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho. Por meio dessas ações visa-se identificar e corrigir eventuais desvios e, finalizado o ciclo, apuram-se os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Entendem os autores supracitados que no processo de gestão por competências, o mapeamento de competências é extremamente importante, uma vez que é nessa etapa que, ocorrem às ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição.

Assim, pode-se dizer que, o propósito do mapeamento de competências é identificar lacuna de competências. Mas, para alcançar tal finalidade, faz-se necessário descrever as competências profissionais, tendo como referencia o desempenho que, segundo Brandão et al. (2001), esse comportamento deve ser objetivo e passível de observação no ambiente de trabalho, pois quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém. Assim, para descrever competências, é importante evitar:

> a) a construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas;
> b) ambigüidades, como, por exemplo, implementa modelos de gestão bem sucedidos em outras organizações". Não se sabe, nesse caso, se a pessoa deve ser capaz de "implementar, na organização em que trabalha, modelos de gestão que foram bem-sucedidos em outras organizações", ou, então,

> “implementar, em outras organizações, modelos de gestão bem-sucedidos”. Essa redação é ambígua, dando margem a dupla interpretação;
> c) irrelevâncias e obviedades, como, por exemplo, “coordena reuniões que são marcadas”. Nesse caso, bastaria dizer: “coordena reuniões”;
> d) duplicidades, como em “soluciona problemas de forma criativa e original”;
> e) abstrações, como, por exemplo, “pensa o inédito, sugerindo idéias que resolvam divergências”. Nesse exemplo, seria melhor dizer simplesmente: “sugere idéias para solucionar problemas”; e
> f) a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho, como, por exemplo, saber, apreciar, acreditar e pensar, entre outros (CARBONE et al, 2009, p.57-58).

Portanto, verifica-se que a competência implica uma mobilização dos conhecimentos e esquemas que se possui para desenvolver respostas inéditas, criativas, eficazes para problemas novos. Perrenoud (2007) diz que uma competência orquestra um conjunto de esquemas. Envolve esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação. Assim, podem-se agrupar os principais recursos da competência, como sendo: conhecimentos, habilidades e atitudes.

2.3 BENEFÍCIOS GERADOS PELA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Um número considerável de organizações vem procurando minimizar as incertezas mercadológicas tornando mais ágeis e eficazes seus colaboradores, buscando desenvolver competências profissionais, a fim de melhorar o desempenho dos colaboradores.

Hoje, as tendências tradicionais de gerenciar pessoas (Clássica, a neoclássica) e outras de enfoques conservadores já não respondem mais as exigências da atual sociedade globalizada, nem tampouco as demandas do mercado, uma vez que a complexa e dinâmica realidade econômica, política, tecnológica e social na qual se vive hoje têm profundo impacto na forma de planejar, administrar pessoas e operar as organizações. As exigências e transformações da sociedade obrigam aos administradores e gestores a empreender mudanças e adaptações (CHIAVENATO, 2007).

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente permeado por mudanças e interagem com este recebendo influências e influenciando-o. Assim, o trabalho dos gestores administrativos é marcado pela tomada de decisões, que podem gerar conseqüências diversas conforme o contexto de cada organização.

Tais decisões deveriam partir de uma visão ampla do ambiente, considerando as características sociais, culturais e políticas deste. Em meio a um ambiente em que a concorrência aumenta e se qualifica a cada dia, torna-se imprescindível a necessidade de estratégias organizacionais focalizadas nas competências humanas e organizacionais.

Nesse sentido, a gestão de pessoas precisa participar ativamente de todos os processos organizacionais, desenvolvendo novas habilidades, a fim de melhorar a produtividade e alcançar o sucesso organizacional.

Segundo Pestana *et al* (2007), gerenciar pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos: atrair, capacitar e reter talentos; gerir competências; gerir conhecimento; formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; gerir novas relações trabalhistas; manter motivação/clima organizacional; desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência; RH reconhecido como contributivo para o negócio; RH reconhecido como estratégico; conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade; equilíbrio com qualidade de vida no trabalho e descentralizar gestão de RH.

Portanto, a gestão por competência traz benefícios qualitativos às organizações; ela é um esforço empresarial essencial para as empresas enfrentarem novos desafios. Neste contexto, para captar o conhecimento é fundamental ter profissionais capacitados, com pleno domínio em suas áreas de atuação. Profissionais que, além de deter o conhecimento, saibam disseminá-lo por toda organização, gerando resultados tangíveis e intangíveis.

A gestão por competência cria a possibilidade de ampliar aprendizagem de forma contínua. Isso não significa, conforme Garcia (2004), gerir conhecimento, a fim do desenvolvimento das pessoas no contexto das organizações. Por isso, as empresas que mais rapidamente se adequarem a esta nova necessidade, obterão maiores resultados.

Garcia (2004) entende que o ponto de partida da gestão das competências é a avaliação da criticidade dos processos, identificando as figuras profissionais envolvidas, a fim de determinar as competências essenciais, ou seja, o conjunto de conhecimentos, as capacidades e as qualidades que cada trabalhador

exercita e manifesta ao executar o próprio trabalho, visando alcançar os objetivos da empresa.

Portanto, a gestão de competências busca a identificação das capacidades/qualidades, categorias de conhecimento (infra-estrutura da empresa e desenvolvimento de negócios, recursos humanos e recursos econômicos); a esses se soma um conjunto de conhecimentos específicos do setor e da área profissional na qual os funcionários atuam.

3 ESTUDO DA ARTE

A revisão da literatura acerca da gestão por competências abarca uma série de especificidades que demanda uma análise crítica. Dentre os estudos pesquisados, verifica-se uma considerável quantidade destes que identificam as mudanças organizacionais que contribuíram para a expansão da gestão por competência, como também esses estudos buscam conceituar competências humanas e organizacionais, em meio a uma diversidade de conceitos desenvolvidos ao longo das décadas.

Uma monografia feita por Cruz (2010) discutir os antecedentes que possibilitaram o desenvolvimento da gestão por competência, demonstrando que a partir da economia capitalista global, o cenário organizacional tornou-se muito mais flexível, aberto e ágil em virtude das transformações sociais, políticas e econômicas. O novo cenário globalizado oferece possibilidades inéditas para as diversas áreas do conhecimento, mas também desafios sem precedentes.

No cenário organizacional, esse autor enfatiza que as especificidades do modelo globalizado exigem maiores investimentos em treinamento, capacidade de iniciativa, qualificação profissional, estratégias modernas e processos diferenciados, ou seja, maior investimento em gestão por competência.

É verificado também que as mudanças trazidas pela economia globalizada fizeram com que as organizações empresariais investissem nas competências e habilidades de seus colaboradores. Com isso, as empresas passaram a desenvolver programas de treinamento focalizando as competências humanas e gerenciais, com foco no gerenciamento de processos do capital humano.

Por sua vez, a adoção de novos modelos de gestão traz em seu bojo um importante pressuposto: a imprescindibilidade da cooperação entre os diversos elos que integram o trabalho coletivo.

No que diz respeito aos conceitos de competência humanas e organizacionais, descrevendo técnicas e instrumentos de mapeamento, as análises de Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena (2009) demonstram que a competência tem o caráter de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza. A competência é entendida, então, não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.

Segundo Carbone et al. (2009), embora existam diferentes visões sobre o tema, definições como essa parecem possuir aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e associam a competência ao desempenho, no âmbito de uma estratégia ou de um contexto organizacional.

Freitas e Guimarães (2001) comentam que a competência está associada à noção de aprendizagem, uma vez que resulta da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos. Nesse contexto, a aprendizagem representa o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representaria uma expressão de suas competências, uma manifestação do que o indivíduo aprendeu ao longo de sua vida.

No tocante a importância da gestão por competência nas empresas ficou evidenciado, conforme a pesquisa de Bitencourt (2002), que muitas empresas brasileiras estão conscientes sobre a importância e necessidade de desenvolverem competências gerenciais. Tal aspecto demonstra a importância da gestão por competência no cenário organizacional, já que por meio dela é possível desenvolver competência e a aprendizagem organizacional.

Bitencourt (2002) reforça a importância de se pensar em gestão de competências tendo como base as reflexões que privilegiem o coletivo (interações entre as pessoas), o desenvolvimento contínuo (visão processual), ênfase em ações (práticas de trabalho). Ou seja, por meio da aprendizagem organizacional é possível

resgatar questões-chave para o desenvolvimento das competências e que devem ser (re) pensadas visando minimizar as dificuldades de articulação no âmbito organizacional. Para tanto, a autora sugere-se reflexões acerca:

> Do *gap* entre desenvolvimento de competências individuais e coletivas – dificuldade em articular experiências e aprendizagens individuais no âmbito organizacional no intuito de promover competências coletivas;
> Da resistência em se enxergar as competências não como eventos isolados ou programas pontuais, mas como uma estratégia articulada voltada ao desenvolvimento das pessoas e da organização;
> Da preocupação excessiva com a criação de listas de atributos, instrumentos de avaliação e metodologias complexas privilegiando o produto (instrumento de análise) e perdendo o foco na importância do processo (desenvolvimento articulado de competências com base nos diversos programas e estratégias organizacionais).
> A partir da pesquisa realizada, sugere-se um novo conceito acerca das competências que possa englobar as questões de: autodesenvolvimento; práticas voltadas ao ambiente externo da empresa (convivência social); auto-realização (BITENCOURTT, 2002, p. 12).

Nesse estudo Bitencourt (2002) também entende que as competências representa um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Em sua dissertação Ubeda (2003) demonstra que a competência enfoca a gestão de recursos humanos, daí sua importância, uma vez que pensar, na atualidade, em gestão de recursos humanos é perceber a valorização das relações humanas no trabalho.

Que segundo a análise de Chiavenato (2007) decorreu da valorização dos fatores psicológicos e sociais envolvidos na produtividade, trazendo novo sentido à gestão de pessoas. A partir de então, passou-se a considerar, no ambiente de trabalho, temas como gestão do conhecimento, gestão de processos, gestão por competências, comunicação, motivação, liderança, trabalho em equipe, desenvolvimento de equipe, dinâmica de grupo, o que antes não era significativo ao olhar dos proprietários de empresa e conseqüentemente de seus gestores. Nesse sentido, a descoberta do fator humano na empresa veio contribuir para novas

estratégias para fazer com que os trabalhadores sejam vistos, não mais como meros recursos, mas como colaboradores.

Os estudos de Quinn et al (2007 apud CRUZ, 2010) revelam que a implantação da gestão por competência cria vantagem competitiva sustentável, uma vez que está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos. Já as pesquisas de Thomke e Reinertsen (2001 apud CRUZ, 2010), demonstram que ela torna a organização mais flexível para reagir às incertezas do ambiente empresarial, sendo uma ferramenta de sustentação no ambiente empresarial, favorece a que novas posturas de enfrentamento e superação de dificuldades possam ser adotadas.

Os estudos de Merli (2005 apud CRUZ, 2010) demonstram que o investimento na gestão por competência deve ser uma estratégia gerencial adotada pelas empresas preocupadas com os processos gerenciais, a fim de a empresa possa atingir com eficiência seu objetivo final. Por essa razão, as empresas precisam ter cuidado mapear as competências humanas e organizacionais, garantindo maior competitividade em um mercado em constante evolução.

4 REFLEXÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar as contribuições da gestão por competências na consecução dos objetivos organizacionais. A revisão da literatura demonstrou que ao longo dos anos têm surgido diversos estudos comprovando os benefícios de se gerenciar as competências humanas e organizacionais. Alguns estudos demonstram o gerenciamento das competências humanas torna-se relevante para as organizações na medida em que permite alterar fatores que impactam no resultado operacional. Assim, o mapeamento das competências humanas e organizacionais pode contribuir para elaboração de estratégias que visem à consecução dos objetivos organizacionais.

Ficou evidenciado que o interesse pela gestão por competências é decorrente das mudanças que vêm ocorrendo no cenário organizacional. Essas transformações, nos últimos anos, surgem trazendo uma preocupação com o gerenciamento de todos os processos organizacionais que envolvem o aperfeiçoamento e a administração dos recursos humanos de uma organização, envolvendo todos os departamentos e fases, com apoio colaborativo e deliberado da tecnologia, a fim de alcançar melhor desempenho, alinhamento dos recursos da organização e a disciplina nas operações diárias.

Verifica-se que as organizações estão inseridas dentro de um ambiente permeado por mudanças e interagem com este recebendo influências e influenciando-o. Assim, o trabalho dos gestores é marcado pela tomada de decisões, que podem gerar conseqüências diversas conforme o contexto de cada organização. Tais decisões deveriam partir de uma visão ampla do ambiente, considerando as características sociais, culturais e políticas deste. Em meio a um ambiente em que a concorrência aumenta e se qualifica a cada dia, torna-se imprescindível a necessidade de estratégias organizacionais adaptadas às novas realidades empresariais, como a gestão por competência.

Através do mapeamento das competências humanas e organizacionais, é possível aperfeiçoar as habilidades dos colaboradores, podendo estes desempenhá-las de uma forma adequada suas atividades, melhorando sua eficiência dentro da empresa, ficando adaptadas a uma vida profissional, tornando-se assim motivadas para lutar pelo desenvolvimento da organização, sendo elemento essencial para o sucesso dela.

No mundo desenvolvido, no qual as empresas estão buscando melhorias tecnológicas, é preciso encontrar o diferencial e, assim, ser competitiva. Valorizar o capital humano requer que as empresas estejam preparadas para as mudanças ocorridas. Esse tipo de capital faz com que o homem seja o diferencial procurado pelas organizações.

A evolução do papel do homem na organização e nas atividades geradoras de riquezas é uma possibilidade de situá-lo como o mais importante agente transformador das estruturas, dos sistemas organizacionais, dos produtos, dos serviços e dos negócios, atribuindo-lhe um maior significado existencial e não meramente produtivo.

Nesse sentido, há um subsistema de gestão de pessoas, o processo de gerenciamento das competências, que é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações.

Alguns especialistas consideram as competências humanas como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Outros interpretam mais amplamente considerando o mapeamento das competências para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelação intelectual através da educação geral. Outros autores referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento de competências, a qual divide em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho**.**

Hoje, a gestão das competências age diretamente no trabalho, independente da área, pois visa investimento em uma educação profissional mais específica do que a formação profissional e o aperfeiçoamento profissional. O gerenciamento da competência é um processo educacional para gerar mudança de comportamento, visto que o foco da empresa é gerar resultados.

Nesse sentido, a gestão de recursos humanos, pode utilizar a gestão por competência como estratégia para melhorar o desempenho dos seus colaboradores, vez que as pessoas com maior desenvolvimento em habilidades e competências poderão contribuir para um melhor ambiente de trabalho em termos de produtividade, desempenho, comunicação e entusiasmo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BITENCOURT, Claudia. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Salvador: ENANPAD, 2002. (Tese de Doutorado).

BORDONI, T. L. **Desenvolvimento em equipes de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

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**, 2001.

CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., Leite, J. B., & VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Campus, 2007.

COSTA, Carlos Augusto. **Motivando pessoas.** São Paulo: Campus, 2008.

CRUZ, Carlos Antonio. **Gerenciamento de processos de negócio considerações acerca da moderna administração**. Faculdade Estácio de Sergipe, 2010.

DUTRA, J.; SILVA, J. **Gestão de Pessoas por Competência**. In ENANPAD, Foz do Iguaçu, 2004.

FERREIRA, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

GARCIA, Lenise Aparecida Martins. **Competências e habilidades**: você sabe lidar com isso?. Brasília: UNB, 2010.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência.** O futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro, 2005.

LIMA, Maria de Fátima Monte. **No fio de esperança:** políticas públicas de comunicação e tecnologias da informação e da comunicação. Maceió: EDUfal, 2007.

MOURA, Francisco; ABRAHMO, Helena; MORAES, José Geraldo Vinci de; MENEZES, Luis Carlos. **Da oralidade à informática**. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2004.

O'BRIEN A. **A informação na era da Internet.** São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Sílvio L. **Sociologia das organizações:** uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 2007.

PERRENOUD, Philippe. **As dez competências para ensinar e aprender no século XXI.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

PEREIRA, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

PESTANA, Maria Cláudia, et al. Capacitação dos recursos humanos. **Ciência da Informação**. vol.32 n.2 Brasília Mai/Ago. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100->Acesso em 12 de out. de 2011.

PRETTO, Nelson. **Desafios do mundo contemporâneo:** a educação num mundo de comunicação. 2001. Disponível em: **<**http://www2.ufba.br/~pretto/textos/srosa.htm> Acesso em 30 de ago. de 2011.

SANTOS, J. E. **Globalização e mercado**: As novas formas interativas de aprendizagem. São Paulo: Contexto, 2003.

SETTON, M. G. J. **Um novo capital cultural**: predisposições e disposições à cultura informal nos segmentos populares. 2005. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

SILVA, Kanduka. **Economia e sociedade**. São Paulo: Gold Editora, 2005.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A gestão por competência em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. São Carlos/SP: Universidade de São Paulo, 2003 (Dissertação).