

A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS COMO UMA FERRAMENTA INDISPENSÁVEL AO DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS

MANAGEMENT SKILLS AS AN ESSENTIAL TOOL FOR DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES ON BUSINESS

Lucas de Souza Cardoso¹

RESUMO

O presente trabalho estuda as principais implicações da Gestão de Competências, abordando aspectos comportamentais e motivacionais. Inicialmente é realizada uma abordagem sobre o desenvolvimento das competências ao longo do tempo e as suas respectivas influências no desempenho das organizações. Observados os tipos mais comuns de competências se dá a condução de suas aplicabilidades na estrutura organizacional, com os seus respectivos efeitos, em forma de melhorias, motivações, fortalecimento e conversão de objetivos. Seguidamente propõe-se a valorização dos recursos intelectuais das empresas por meio do reconhecimento das competências pessoais e funcionais, da satisfação dos colaboradores, da transmissão ágil e coordenada das informações e conhecimentos e do reconhecimento dos papéis de cada funcionário.

PALAVRAS-CHAVE: Capacitação; Talentos; Desenvolvimento Profissional; Habilidades; Atitudes; Conhecimento; Gestão; Recursos.

ABSTRACT

This paper examines the main implications of Competency Management, addressing behavioral and motivational aspects. Initially an approach is made on the development of skills over time and their respective influences on the performance of organizations. Observed the most common types of skills takes driving their applicability in organizational structure, with their effects in the form of improvements, motivation, empowerment and conversion goals. Then it's propose the exploration of intellectual resources of companies through recognition of personal and functional, employee satisfaction, agile and coordinated transmission of information and knowledge and recognition of the roles of each employee.

KEYWORDS: Training; Talent; Professional Development; Skills; Attitudes; Knowledge; Management; Resources.

¹ Especialista em Gestão de Pessoas e Gerenciamento Empresarial, Bacharel em Administração e Bacharelado em Engenharia de Produção pelo Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Professor e Consultor Financeiro do Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/5961905455213937>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

1 – INTRODUÇÃO

A gestão de competências é uma alternativa, que visa fazer com que a organização mantenha em alinhamento, isto é, em harmonia os processos e os objetivos organizacionais, sobre o panorama da gestão de conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultado dos seus integrantes, e eventualmente analisar o quanto o sucesso do negócio é conferido a contribuição dos indivíduos que o compõe. Para tanto, a gestão destes recursos humanos deve conferir às definições estratégicas da empresa, atribuições necessárias aos seus funcionários.

Na atualidade, quando se defronta com um nível de abstração maior dentro da Administração, evidencia-se que um gestor que melhor analisa as suas alternativas para tomada de decisões, pondera custos e benefícios associados a cada alternativa, imbuí-se de amplas informações, além de capacidade ampla de cálculos que lhe permite maximizar o atendimento dos objetivos organizacionais, edificando uma empresa consistente. E uma empresa capaz de evitar riscos eminentes e captar oportunidades de crescimento é, sem dúvidas, exemplo de solidificação.

As alternativas de tomada de decisão que se apresentam a um gestor estão relacionadas ao círculo de atuação da empresa em seu ambiente. Porém, se considerar que esta atuação é produto da interdependência dos recursos que a empresa tem disponíveis, evidencia-se que a gestão destes recursos pode acentuadamente definir o desempenho que a empresa obterá nas suas situações vivenciadas. Dentre estes recursos pode-se citar: os recursos financeiros, os recursos materiais, os recursos informacionais e os recursos humanos.

São todos estes instrumentos de grande importância para uma empresa. Mas se perceber que com o passar dos anos e o conseqüente amadurecimento da globalização capitalista, a importância das pessoas como determinadores resultantes para as empresas deixando de ser meras ferramentas laborais é um fato contemporâneo e extremamente marcante, a gestão deste recurso em especial merece considerável atenção. E esse será o papel da gestão de competências.

2 – DETERMINANDO A LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A tarefa mais importante do gestor ou da equipe gestora é tomar as decisões certas para se chegar a resultados positivos, isto é, o lucro. E melhor ainda, manter os seus clientes bem atendidos – satisfeitos. Manter os arquivos em dia, atualizar os relatórios e outras questões burocráticas fazem parte da rotina de qualquer administrador, mas tudo isso deve ser feito em função do objetivo principal da empresa. Algumas vezes acontece de uma empresa possuir todas as condições favoráveis para oferecer um desempenho de qualidade e não o consegue, também podendo ocorrer o contrário; a diferença para esta desarticulação está na gestão.

Contudo, uma gestão dita como eficiente, está também, relacionada ao comprometimento dos gestores em manter o bom treinamento de suas equipes, estando alerta aos problemas de aprendizagem das equipes, ajudando o treinador a encontrar as melhores estratégias de ensino.

É importante observar que, na maioria das vezes, as equipes reagem negativamente e com resistência às novas metodologias e políticas organizacionais. Para tanto, cabe ao bom gestor combater essa inércia.

Siqueira (2005) afirma que, “a boa gestão não está ligada às ações de uma só pessoa.” Deve envolver toda a equipe. O gestor “rege a orquestra, mas suas mãos são ampliadas pelo grupo de especialistas que o rodeia.”, conforme aquele autor.

Assim, um gestor deve estar imbuído de algumas atitudes de liderança, são elas:

- Atentar-se constantemente para os resultados da equipe;
- Participar do planejamento e fazer o acompanhamento do trabalho das equipes;
- Manter o diálogo com todos os integrantes das equipes, seja de qualquer nível técnico, para detectar problemas e níveis de satisfação, ouvir sugestões;
- Ser um construtor de consensos, mas estar sempre aberto às novas idéias e à diversidade, aceitando opiniões e novas propostas;
- Ser audacioso o suficiente para fazer as mudanças necessárias visando sempre melhorar a qualidade do ambiente de trabalho;

- Manter as questões administrativas em dia.

Para tirar uma instituição de uma cultura ineficiente para uma de cultura que traga resultados positivos é necessário mudá-la intimamente, isto requer, mudanças de hábitos, valores, e talvez até, de *layout* da empresa. Tais mudanças, além de melhorar o dinamismo de interação entre os departamentos, também melhora o grau de motivação das equipes. Uma pintura nova, limpeza das instalações faz com que as equipes sintam-se confortáveis.

Desde o início de Século XX, Frederick Winslow Taylor já apontava para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes sobrepunha à oferta.

Em busca de mais competitividade e assegurar o seu futuro no mercado, as empresas mais visionárias têm a necessidade de contar com profissionais cada vez mais capacitados e que saibam assimilar devidamente as suas funções, responsabilidades e resultados.

Neste contexto, a gestão de competências, bem como derivações dela, por exemplo – gestão do conhecimento, gestão de recursos humanos, gestão de desempenho, gestão do capital intelectual – surge como um instrumento, ao mesmo tempo, eficaz e transformador.

É eficaz, pois, trata diretamente do *know-how* (habilidades) dos colaboradores de uma determinada organização dirigindo-o de forma a atender os objetivos e necessidades da empresa, isto é, é o medicamento preciso para uma necessidade detectável; e é transformador porque propõe tanto para os indivíduos isoladamente, como para as equipes como um todo e as suas gerências, uma reorientação de seus papéis profissionais, econômicos, sociais e culturais.

Quando se emancipa sobre estes dois aspectos a Gestão de Competências redefine e torna a organização cada vez mais consciente de que seu sucesso depende das aptidões, habilidades, conhecimentos, capacidades, motivações, talentos e experiências de seus colaboradores.

Antes de continuar, é importante diferenciar duas nuances diferentes sobre este modelo de gestão. Estes matizes possuem a mesma conformidade em relação aos tratos e demandas condicionais que realiza, porém são diferentes

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

quanto ao seu universo de aplicação. São elas: A Gestão de Competências e a Gestão por Competências.

Enquanto a primeira, aplica-se a forma como a empresa organiza, planeja, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, a segunda determina a forma como esta empresa alocará as competências de seus funcionários para cargos adequados, ou seja, como a organização divide o trabalho de suas equipes segundo as competências. Contudo a Gestão de Competências pode incluir ou não a Gestão por Competências. Como o objeto de estudo aqui é a **Gestão de Competências**, a Gestão por Competências será abordada superficialmente, apenas no intuito de esclarecer as suas diferenças quanto ao cenário de aplicação e enriquecer a diagramação deste estudo (delineamento do assunto, mapeamento, diagramar, ponderar). Como já foi dito os componentes são os mesmos em ambas as definições. A figura abaixo demonstra que aspectos são estes que ambos os matizes têm em comum:

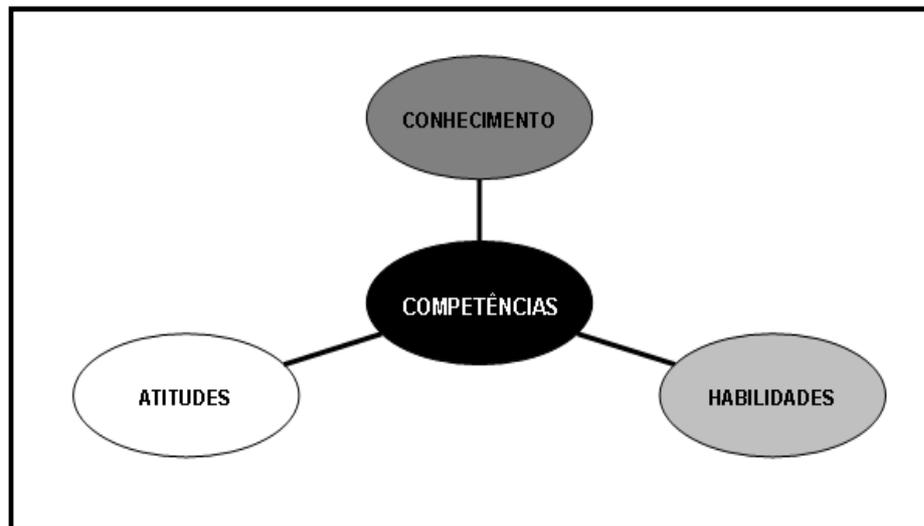


Figura 1 - Componentes das Competências.

A gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia de gestão derivada da *Resource-Based Management Theory*. Esta teoria sustenta que determinados atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio dos recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados conferem à organização certa vantagem competitiva atual e futura. (BRANDÃO 200-, p. 05)

Compreender, planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao negócio, consiste em detectar o *gap* de competências presente na organização. Isto é, a lacuna ou diferença entre as competências atuais da empresa e aquelas que ela precisa constituir.

Determinada esta intermitência, a empresa deve aproximar as duas margens (o que ela já detém e o que precisa conquistar). Este procedimento contribui para a empresa dominar melhor o conhecimento atual de suas limitações, e logo, de suas fraquezas.

Para tanto, faz-se necessária à observação das metas e objetivos corporativos da organização, e ainda, algum possível redirecionamento. Como se sabe uma empresa fielmente instituída consiste de visão e missão organizacionais. Estes elementos atribuem a ela a direção e o estado em que pretende se estabelecer. Uma forma interessante de atingir este alvo e manter o alinhamento das tarefas/cargos/funções/pessoas com ele é pelo estabelecimento de metas específicas; localizadas e atribuídas a cargos e funções particulares.

Com estas submetas a orientação das competências em direção ao foco principal da empresa é favorecida, e por consequência, a reciclagem destas mesmas competências (habilidades, conhecimentos, atitudes, talentos, e outros).

A partir da abordagem da Gestão de Competências, o perfil dos profissionais e/ou administradores que o mercado realmente demanda foi redefinido, agregado de novas identidades.

3 – O NOVO PERFIL DO PROFISSIONAL SEGUNDO O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DO BRASIL PÓS-INDUSTRIAL

As condições sociais, econômicas e tecnológicas estabelecidas no Brasil sob influência de mudanças micro e macroambientais, motivaram a criação de cursos de Administração em todo o país, isto porque tais mudanças resultaram num perfil de administrador desejado pela sociedade brasileira, e que o adequaria a estas mudanças.

A partir da década de 30 e mais acentuadamente entre as décadas de 50 e 60, o Brasil, passa a adquirir um novo cenário socioeconômico. O movimento

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

nacional-desenvolvimentista instituído pelo governo de Juscelino Kubitschek permitiu a abertura da economia brasileira ao capital estrangeiro. O momento seguinte a esta abertura, assim como, ao expansionismo industrial situa a sociedade brasileira às condições pós-industriais.

Dentro deste contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) perceberam não só a necessidade de criar um novo perfil de administrador, mas também um tipo de educando que se enquadrasse a esta nova situação. Assim, se fez preciso identificar as características de uma identidade para o Administrador que estivesse adequado às novas condições pós-industriais.

A complexidade do processo de desenvolvimento está relacionada ao uso crescente da técnica, seja ela maquinária ou organizatória, o que torna imprescindível a necessidade de um contingente cada vez maior de profissionais especializados para diferentes funções de controlar, analisar e planejar as atividades empresariais, e para as atividades de planejamento estatal. (LACRUZ 2007, p. 21)

Numa recente pesquisa, coordenada pela CFA (Conselho Federal de Administração) foi possível mapear as características predominantes da Identidade do Administrador demandado pela sociedade brasileira pós-industrial.

A referida pesquisa levou 05 (cinco) aspectos em consideração - Características Predominantes, Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Competências. E coletou informações de três populações de dados - Administradores, Professores e Empregadores.

3.1 – Indicações das Características Predominantes da Identidade do Administrador

3.1.1 – Características Predominantes

Em pesquisas recentes, coordenadas pelo CFA – Conselho Federal de Administração – as populações determinadas indicaram como as principais características visão sistêmica da organização, liderar e motivar equipes de trabalho, articular as áreas fim e meio das organizações, definir prioridades na otimização de recursos visando objetivos, zelar pelo clima organizacional.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

a) Conhecimentos

Administração estratégica, administração financeira e orçamentária, administração de materiais, produção e logística, administração de vendas e marketing, administração de sistemas de informação, administração de pessoal/equipe.

b) Habilidades

Relacionamentos interpessoais, comunicação eficaz, liderança, solucionar conflitos, adaptação à transformação, articulação, visão do todo, criatividade e inovação e multiculturalismo.

c) – Atitudes

Comportamento ético, comprometimento, atitude empreendedora, transparência, determinação e persistência, aprendizado contínuo, abertura às mudanças, profissionalismo e solidariedade.

3.1.2 – Competências

Elaborar e interpretar cenários, formular e implementar projetos, avaliar processos e resultados, identificar problemas, formular e implantar soluções, produzir e ser usuário de dados, informações e conhecimentos, desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional, aperfeiçoar o processo produtivo na direção do conceito de melhoria contínua.

- *Knowledge* – conhecimentos;
- *Know-how* – habilidades;
- *Attitudes* – atitudes.

Contudo um dos principais impasses ainda correntes nas IES (Instituições de Ensino Superior) é que estas visam capacitar os educandos (profissionais)

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

focando nas habilidades técnicas, devido à ainda presente influência de Frederick Winslow Taylor, Henry Ford e Jules Henri Fayol como precursores determinantes da ciência da administração.

Mas observando as contingências atuais, as tendências demonstram que estes precursores deixarão de fomentar uma base científica para o estudo da administração e passarão a ser apenas referenciais históricos, para enriquecimento didático. Portanto, formar profissionais com perfil orientado para o passado cria uma dissonância com o perfil que as empresas de hoje e do futuro realmente necessitam. As IES precisam reformular a bagagem de conhecimentos oferecidos em suas salas de aula. Não mais apenas conhecimentos técnicos e/ou específicos a determinado procedimento gerencial, mas também conhecimentos abrangedores que capacitem os administradores formados a transformar informações diversas em benefícios diversos.

O conhecimento é considerado pelas empresas que atuam em um mercado global como um recurso econômico determinante e não se restringe ao uso simples de um equipamento de alta tecnologia, mas naqueles profissionais que são capazes de transformar o conhecimento em benefício para o cliente ou para a sociedade. (LACRUZ 2007, p. 38)

4 – DEFININDO O QUE É COMPETÊNCIA NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO

Para a Administração, Competência pode ser definida como uma característica reconhecida em determinado profissional que confirme a este um desempenho superior para a realização de uma dada tarefa ou situação.

O conceito de competência que está em uso na administração hoje, já era usado por Taylor e representa, segundo Ropé e Tanguy *'uma dessas noções testemunho de nossa época'*. Apoiando-se em historiadores, [...] *'todas as grandes etapas da civilização se caracterizam pela proliferação de termos novos e pela atribuição de novos sentidos a termos antigos'*. O termo competência teve origem, [...] na linguagem jurídica e significava que um determinado tribunal era *competente* para efetuar um tipo de julgamento. Trata-se de um conceito que tem homologias entre o uso na esfera educativa e na esfera profissional, sugerindo que existe necessidade de estudos empíricos para determinar as *'respectivas especificidades'* para cada uso, a fim de se evitar confusões conceituais. (RIBEIRO 200-, p. 03)

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

A competência pode ser relacionada a um conjunto de atitudes (talentos naturais da pessoa), habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e conhecimentos (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa). Esta é uma boa idealização do termo competências, no entanto se limita a condições pré-estabelecidas e que se orientam para uma conduta uniforme para o indivíduo então competente na execução das tarefas.

Visando ampliar este conceito alguns autores como Peter Lars Sandberg argumentam que não se pode relacionar um profissional competente a uma mera lista de atributos relacionados ao trabalho, conferindo tal abordagem à ótica racionalista. A sugestão de Peter Lars Sandberg aponta para a relevância dos aspectos comportamentais dos indivíduos para a compreensão do que é competência.

Uma terceira opinião, a de Philippe Zarifian, distingue ainda mais o conceito de competências em relação às tarefas, ou seja, progressivamente vemos que as competências estão cada vez menos atreladas à execução de técnicas/tarefas e mais envolvidas por questões comportamentais, de complexa identificação e previsão. Para tanto, Philippe Zarifian, explicita algumas alterações ocorridas dentro do ambiente das empresas. Seriam elas:

1. A noção de evento: ocorrências imprevistas, não-programadas, que perturbam o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; competência não está definida nas predefinições da tarefa, o que leva as pessoas a mobilizar recursos para resolver novas situações de trabalho.
2. A noção de comunicação: implica a necessidade de as pessoas conhecerem a si e aos outros, entendimento recíproco, compartilhando objetivos e normas organizacionais comuns; contrapondo-se claramente à lógica taylorista de divisão do trabalho com linhas de comunicação verticais, substituindo-a por limítrofes flexíveis em que a comunicação entre as pessoas e áreas da empresa flua facilmente.
3. A noção de serviço: apesar de a expressão 'serviço' remeter à classificação das atividades econômicas em setores (primário, secundário e terciário), refere-se [...] ao trabalho moderno, qualquer que seja o setor de atividade. Implica atender a um cliente interno ou externo à organização, sendo central e presente em todas as atividades'. (LACRUZ 2007, p. 39)

Deve-se orientar essa eloquência não apenas para o ambiente interno da empresa, mas também para o externo. Haja vista que, num ambiente de trabalho nenhum profissional produz algo se voltando para si mesmo e sim o destinando a

terceiros. Aqui, cabe expandir a afirmação de Peter Ferdinand Drucker para além da administração de mercados, que faz entender que o objetivo principal de uma empresa é produzir clientes (satisfazer o outro) e não bens (satisfazer a si próprio).

Em relação a aspectos comportamentais, a competência se relaciona também a capacidade que uma pessoa possui de tomar iniciativa, e responder a determinada situação, com medidas baseadas nos conhecimentos práticos adquiridos, mas que podem ser alteradas na medida em que as situações aumentam a sua complexidade. Um profissional competente, além de responder devidamente às situações, quando necessário, deve mobilizar redes de indivíduos em torno de mesmas situações, além de compartilhar das implicações e das responsabilidades desdobradas.

A partir destas características, pode-se notar uma devida contribuição social para a formação do indivíduo e vice-versa. E que esta formação denota três nuances principais, que seriam:

- Formação Pessoal – identidade, valores e idéias pessoais adquiridas na socialização do indivíduo, realização de aptidões e talentos;
- Formação Educacional – comportamento, hábitos, princípios culturais e base familiar;
- Formação Profissional – desenvolvimento de habilidades técnicas, liderança, planejamento de carreira, desenvolvimento capacitacional, motivação, etc.

A figura a baixo expõe claramente a composição do conceito de competência, e que não o restringe a apenas - Conhecimento, Habilidades e Atitudes. E sim um conjunto de aspectos alocados à organização.

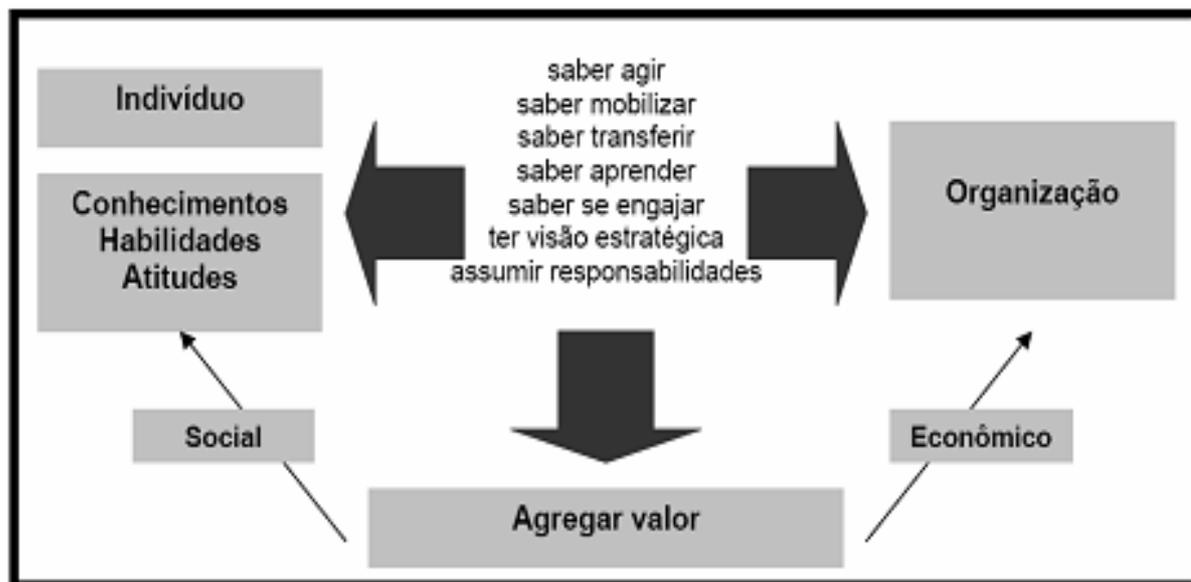


Figura 2 – Competência como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização (FLEURY, 2002, p. 55).

E ainda, os aspectos comportamentais, serão continuamente relevantes à análise da competência porque estão contidos nos indivíduos, e são fenômenos resultantes da formação pessoal e social destes. A formação pessoal e social das pessoas antecede às suas formações, educacional e profissional. A partir daí percebemos que a visão de competência que os modelos clássicos de administração continham era equivocada, pois estava incompleta. Faltava o contexto comportamental como alicerce das ações humanas.

A psicologia trata o comportamento humano como uma associação de reflexos ou reações observáveis nos indivíduos em determinadas circunstâncias, inseridos em ambientes controláveis. Observando este conceito no ambiente de trabalho, como sendo um ambiente consideravelmente controlável, podemos associar o comportamento dos indivíduos como sendo respondente, quando há reações provocadas pelo organismo, instintivamente, tal como fome, cansaço, calor, reflexos ergonômicos, medo; e como sendo operante, quando as reações são voluntárias e/ou passíveis de controle do indivíduo, podendo ser, irritação, precipitação, choques culturais, desacordos, e conspirações.

Quando os aspectos comportamentais fazem parte da abrangência do estudo da Competência, surge uma nova reflexão sobre o assunto, que se distancia constantemente da ótica racionalista. Por diversas explanações, foram reveladas

inúmeras formas para o conceito de competência, e as suas abrangências, e ainda há espaço para mais. Com um apanhado geral do que foi abordado, uma definição mais rica de Competência seria saber agir com responsabilidade, saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades específicos em determinado cenário organizacional. As competências devem agregar valor social aos indivíduos e valor econômico às empresas.

4.1 – Tipos de Competências

A abordagem sobre Competências envolve três esferas básicas: Competências Organizacionais, Essenciais e Funcionais. Podemos determinar esta classificação como de aspectos altamente interagentes.

4.1.1 – Competências Organizacionais

São as competências que uma empresa possui, ou deve perseguir, capazes de lhe proporcionar competitividade atual e no seu futuro, independente das condições ambientais, devido à capacidade de gerar resultados inesperados de situações imprevistas. Também devem orientar a empresa de modo a satisfazer as necessidades de seus clientes, por meio daquilo que a empresa “faz melhor” e sendo aproveitado ao máximo. Satisfazer as necessidades dos clientes gera e aumenta o valor percebido por estes, resultando em vantagem competitiva para a empresa.

É importante ressaltar que as competências organizacionais, além de desenvolvidas, devem ser mantidas pelas equipes e gestores, e para isso, estes devem possuir competências humanas apropriadas. Para melhor definir as competências organizacionais, uma empresa deve reunir equipes de diversos setores da sua estrutura organizacional, uma vez que esta diversidade funcional garante melhor visibilidade dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes desempenhadas na instituição. E em conjunto, adotar pesquisas no seu ambiente externo mais próximo, como, seus principais fornecedores, clientes, acionistas e colaboradores.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

4.1.2 – Competências Essenciais

Um compromisso da Administração Estratégica é identificar quais as competências essenciais foram produzidas na empresa, e logo, ela adquiriu, sempre tomando por base a relevância destas para com a satisfação de seus clientes. As competências essenciais são responsáveis pela criação de valor da empresa (valor de seus produtos/serviços).

Devido a esta importância, as competências essenciais, devem ser difíceis de serem copiadas ou imitadas por concorrentes, serem baseadas no conjunto de habilidades tecnológicas e humanas que a empresa dispõe, e principalmente, se são eficazes em seu aproveitamento para novos negócios ou se podem criá-los. Desta forma, reafirma Ribeiro (200-) “a competitividade de uma empresa advém de sua habilidade de desenvolver e manter *competências únicas e essenciais*, que permitem gerar produtos inesperados.”

As competências essenciais são produzidas pelas pessoas que compõem a empresa quando expressam as suas funções organizacionais. Uma vez que, estas pessoas são partes integrais da empresa, e por isso, são recursos empregáveis que a empresa detém, as competências essenciais podem ser possuídas por esta empresa.

4.1.3 – Competências Funcionais

Têm-se como competências funcionais, aquelas, de acordo com Lacruz (2007), “que permitem aos funcionários desenvolver suas funções alinhadas com as competências organizacionais e com seus objetivos estratégicos.” Vale ressaltar que os objetivos estratégicos de uma empresa são definidos por meio de planejamento e que este último pode ser visto como um reflexo espontâneo da empresa em relação aos fatores condicionantes do ambiente em que ela está inserida.

Este ambiente, ou macroambiente, vem sofrendo grandes transformações, e em nível mundial. Assim diz Baêta (1988), “o ambiente econômico e social foi marcado por novas pressões trazidas pelo consumismo, pela proteção do meio ambiente, a crise do petróleo e as incertezas quanto às tendências da

economia mundial.” Na sociedade brasileira pós-industrial se estabelece as buscas constantes pela redução de incertezas e riscos e pela flexibilização das estruturas organizacionais. Não só mudanças no ambiente externo puderam ser consentidas no momento atual, pela contingência macroambiental, mas também mudanças internas.

No ambiente interno das organizações predomina-se um sistema gerencial com estrutura descentralizada, flexível, integrados, interdependentes, e onde as partes gozam de responsabilidades próprias, ou seja, adquiriram autonomia. Para este novo modelo organizacional, os sistemas tayloristas, fordistas e até mesmo o sistema hierárquico-funcional de Jules Henri Fayol tornaram-se obsoletos.

Dado o momento em que os princípios de Frederick Winslow Taylor e Henry Ford, onde o controle de tarefas preconizava a visão gerencial da indústria e, onde a capacitação técnica da mão-de-obra era supra suficiente (competências essenciais) e a escola de Jules Henri Fayol, em que o sistema hierárquico-funcional ditava a capacitação humana para competências organizacionais, tornaram-se inadequados, o perfil profissional necessitou de revisão.

As competências funcionais estão de acordo com o novo modelo de gestão, em que o conteúdo das competências envolve o desenvolvimento sistemático de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que essas possam ser aplicadas para se decidir quais as melhores alternativas apresentáveis.

Dentro do conceito mencionado, os aspectos comportamentais dos profissionais desejados adquirem especial atenção, pela própria natureza destes em relação ao que se tem por capacidade de armazenagem de conhecimentos (desenvolvimento sistemático de conhecimentos), capacidade de trabalho (habilidades) e interatividade com o meio (atitudes).

5 – DESENVOLVENDO A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

5.1 – O Desenvolvimento das Competências e o Fortalecimento das Marcas de Dentro para Fora

Seguindo a definição dos três tipos de competências abordados pode-se perceber uma distribuição hierárquica dos tipos de competências na estrutura organizacional das empresas, disposta em ordem crescente, ou de baixo pra cima, temos – Competências Essenciais > Competências Funcionais > Organizacionais.

Analisando a distribuição hierárquica da competência pode-se construir um raciocínio, onde, as competências essenciais estão diretamente alocadas às pessoas, sua formação pessoal, social e profissional; as competências funcionais estão relacionadas à contribuição das pessoas para o sucesso do negócio, isto é, ocorrem no nível funcional, ou no desempenho do cargo; e as competências organizacionais são aquelas que a empresa desenvolveu por meio de seu planejamento e elaboração de metas quando atua na realização de seus objetivos, adquirindo conhecimentos estruturais, ambientais (interna e externamente) e estratégicos. Assim, podemos associar os três tipos de competências como sendo interdependentes e resultantes uns dos outros.

Considerando-se que as competências são diretamente influenciadas por questões comportamentais, podemos apontar que a melhoria contínua acontece das pessoas para a empresa, ou seja, de baixo pra cima. A melhoria acontece a partir das competências essenciais, passando para as funcionais e destas para as organizacionais. Isto porque as competências essenciais, ou aquelas atribuídas à formação dos indivíduos estão sobrepostas ao comportamento destes, que posteriormente refletem-na no exercício funcional, manifestado pelas competências funcionais e, por último, estas maximizam os resultados estratégicos, ou as competências organizacionais.

E é mais interessante ainda, se for considerado que tal processo, que é primeiramente intrínseco às pessoas, acontece em todos os níveis hierárquicos corporativos. Por exemplo, quando uma equipe de executivos elabora determinado planejamento estratégico elas estão praticando e aperfeiçoando as suas

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

competências essenciais individualmente (os executivos raciocinam, analisam os dados antes de expor as suas idéias) e as suas competências funcionais coletivamente (quando expõem as suas reflexões e manifestam teses, antíteses e sínteses). E conseqüentemente, ampliam as competências organizacionais por meio dos respondentes estratégicos.

A partir de então, pode-se ver que, a empresa bem como a instituição das competências, primeiro acontece na “cabeça das pessoas” e posteriormente são projetadas nos esquemas organizacionais do ambiente de trabalho. Seria como se primeiramente as pessoas formassem dentro de si o conceito da marca e da instituição onde trabalham. Esta formação conceitual de empresa pode ser orientada e reforçada pela cultura organizacional que os gestores desenvolveram inicialmente e que foram influenciadas por ideologias externas migradas com as eventuais alterações do quadro de funcionários/colaboradores.

Pois bem, se sabe que um dos objetivos mais evidentes nas empresas é estabelecer seu espaço no mercado (*market share*), seja, pelo estímulo do crescimento da demanda por produtos e serviços e a detecção de novos nichos de mercado e/ou pela identificação, conquista e fidelização de clientes. O marketing interno, ou *endomarketing*, mantém o seu foco no mesmo objetivo principal do marketing externo (*exomarketing*) – anteriormente citado – mas como denota Luís Carlos Carvalho da Silva (1999), “aparece a partir da consideração que a evolução do desempenho das empresas no mercado está diretamente ligada à capacidade de mobilização das forças que a compõem: seus empregados.”

Para que uma empresa esteja apta a oferecer aos seus clientes a satisfação é necessário antes saber se os seus funcionários estão prontos para fornecê-la. E enfim, para estabelecer esta prontidão a empresa precisa tomar estes funcionários como o seu primeiro mercado, o interno; desenvolver neles uma consciência do cliente.

Os bens produzidos, os serviços oferecidos, a Marca da empresa, as campanhas específicas de *marketing* externo, o clima organizacional, o condicionamento profissional das equipes, compõem a identidade da empresa. Para que os funcionários ofereçam esta identidade para os clientes da empresa, eles

precisam se dispor a serem eles mesmos clientes da empresa. Seus primeiros consumidores. Testarem os seus próprios resultados.

Criar esta consciência holística da empresa, nos funcionários, assegura que estes, estejam em quaisquer níveis organizacionais, compreendam a natureza do negócio, as suas várias atividades, e o seu mercado alvo. E ainda promove uma melhor preparação e motivação dos funcionários de forma orientada para as suas atividades funcionais.

Quando os indivíduos buscam o aperfeiçoamento profissional, isto é, elevam a qualidade e a quantidade de conhecimentos, habilidades e atitudes, estes promovem as suas competências essenciais, e conseqüentemente, as suas competências funcionais também serão promovidas. É inevitável que a empresa também seja favorecida, uma vez que, as competências organizacionais serão garantidas/sustentadas e melhoradas por competências humanas renovadas.

Contudo, é importante que a empresa promova a contínua interação entre as competências essenciais, funcionais e organizacionais, devido à importância que esta interatividade representará para a sua alocação de capital intelectual.

Infelizmente, não é tão simples. Não basta que a empresa promova esta interdependência de competências, terá que planejar como fará esta promoção. No cotidiano, tem-se observado inúmeras vezes as empresas perderem parte de seu capital intelectual ou tê-lo acentuadamente danificado devido à não exteriorização de conhecimentos metodológicos por parte de alguns funcionários, principalmente quando na rescisão contratual deles. E é notável que isto ocorra com mais intensidade na medida em que o grau de tecnificação operacional é maior.

Para amenizar este problema, e para algumas empresas até eliminá-lo, as organizações têm apostado em sistemas operacionais integrados, pois capacitam uma melhor distribuição e armazenagem de dados. Porém a implantação destes sistemas é complexa, longa e não desonera a empresa de perder informações de imediato. Geralmente, as informações continuam sendo perdidas durante a implantação destes sistemas e pode perdurar durante o tempo de adaptação e treinamento da pós-implantação.

Entretanto, se é necessário treinamento para a operação destes sistemas, retorna-se à situação inicial da composição das competências essenciais e

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

funcionais, e logo, ao mesmo problema de ruptura de informações contidas por funcionários bem treinados e bons conhecedores da cultura organizacional para operarem no sistema, e que não transmitem efetivamente o seu conhecimento. É um investimento perdido por parte da empresa, efetuando na perturbação das competências organizacionais.

Mais do que implantar sistemas, adotar filosofias corporativas e desenvolver metodologias eficientes é necessário também que a empresa proteja o seu capital intelectual. E para proteger o Capital Intelectual a empresa necessita valorizá-lo. Mas não por meio de medidas opressoras como a indexação e formalização de regras operacionais e comportamentais. Cabe lembrar que nestes termos, se lida com pessoas, seres humanos, com subjetividades, valores, desejos e capacidades próprias.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Competências é uma abordagem modernista e relativista da administração estratégica para com o mundo globalizado. Gerenciar uma organização a partir de suas competências é uma sensata forma de evidenciar os talentos e aptidões contidos no sistema organizacional, fazendo predominar a consonância entre o fazer certo pela pessoa, ou tática certa.

As competências são “estados de ser” latentes e/ou em desenvolvimento nas pessoas. A concretização de oportunidades para que estas competências não manifestadas se evidenciem, se propaguem, nas pessoas depende de como estas últimas se mobilizam no ecossistema em que estão inseridas.

A mobilidade consiste na atitude, ou iniciativa de se aplicar habilidades sobre problemas que se apresentam e desenvolvê-las de forma criativa, visando proporcionar o máximo de resultados positivos para o ecossistema, que no caso é a organização. Uma vez dados os primeiros passos na mobilidade as competências se dispõem a produzir resultados cada vez mais compostos por desempenhos superiores.

A mobilidade além de depender da própria vontade das pessoas, isto é, a sua automotivação, seus objetivos pessoais e seus valores sociais, também

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

depende da proporcionalidade de assertividade que o ambiente de trabalho mantém. Um ambiente que propicia melhores índices de acertos para os seus colaboradores, evidentemente, também propicia um clima mais favorável ao desempenho das tarefas. Um ambiente que permita a satisfação de seus colaboradores para enfim despertar neles a necessidade de realização e de ascensão profissional e social.

Este ambiente é composto de ferramentas de trabalho apropriadas e em bom estado de conservação, de democracia e interação entre as equipes, gerentes e executivos, da cooperação entre os cargos e as funcionalidades da organização, e dentre outras, do papel que o gestor, ou gerente, desempenha.

As competências desencadeadas numa organização podem ser de origem funcional, estratégica ou pessoal. E são de máxima eficácia, uma vez que, estão essencialmente relacionadas aos objetivos organizacionais ou à visão de negócios da empresa.

Para efetivar o gerenciamento das competências, e posteriormente, fazê-las germinar e legitimar-se enquanto cultura ocupacional, o administrador pode lançar mão dos talentos de que dispõe em suas equipes, na forma de banco de talentos. A gestão de competências será tão favorável ao bom clima organizacional, quanto for direcionado de dentro pra fora na organização – na forma de endomarketing e exomarketing.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho *et al.* *Administração Contemporânea: Algumas Reflexões*. Belo Horizonte: UFMG, 1988.

BATALHA, Mário Otávio; *et al.* *Recursos Humanos e Agronegócio: A Evolução do Perfil Profissional*. Jaboticabal: Novos Talentos, 2005.

BORGES, Maria Alice Guimarães. *A Compreensão da Sociedade da Informação*. Ciência da Informação, vol. 29, nº. 3. Brasília: Scielo, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br>> Acesso em: 10 de Outubro de 2007.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto?* [S.l.: s.n., 200-] Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>> Acesso em: 10 de Outubro de 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento*. [S.l.: s.n., 200-] Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 10 de Outubro de 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração Vol. I e II*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução À Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Construindo o Conceito de Competência*. RAC-Eletrônica, Edição Especial: [s.l.] 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>> Acesso em: 20 de Setembro de 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. *Consultoria: dicas para contratação*. [S.l.: s.n., 1999]. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 20 de Outubro de 2007.

HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea*. 3 ed. Revisada. São Paulo: Makron Books, c1992.

JUNG, Carl Gustav. *O Desenvolvimento da Personalidade*. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

LACRUZ, Adonai José; VILLELA, Lamounier Erthal. *Identidade do Administrador Profissional e a Visão Pós-Industrial de Competência: uma Análise Baseada na*

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador Coordenada pelo Conselho Federal de Administração. RAC-Eletrônica: [s.l.] 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>> Acesso em: 20 de Setembro de 2007.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. *Como Competir na Era do Capital Humano*. [s.l.] Informal, 2001. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 15 de Outubro de 2007.

MARX, Karl. *O Capital*. Vol. 6, Coleção: Grandes Mestres do Pensamento. São Paulo: Formar, [19_].

NAZAR, Rute. *Banco de Talentos*. [S.l.: s.n., 1999]. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 20 de Outubro de 2007.

RIBEIRO, Lore M. Mânica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Competências Organizacionais e Humanas de uma organização Financeira Estatal: O Ponto de Vista de seus Gerentes*. [S.l.: s.n., 200-] Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>> Acesso em: 10 de Outubro de 2007.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. *Análise da Relação Existente Entre As Ações de Endomarketing E A Imagem Corporativa*. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 1999.

SIQUEIRA, Ana Elisa. Qual o Segredo de Sucesso de Um Gestor? *Revista Nova Escola*, São Paulo, Ano XX, Nº. 188, p. 26-28. Dezembro de 2005.

SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas*. Vol. I. São Paulo: Nova Cultural, c1996.

TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

VIANNA, Osmar. *Psicologia Aplicada ao Comportamento Vol. II*. São Paulo: Lopes, 1981.