

REFLEXÕES NECESSÁRIAS SOBRE A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO

Márcia Regina de Oliveira¹, Isabel Cristina Santos², Paulo Tadeu de Mello Lourenção³

¹ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – oliveira_marciaregina@yahoo.com.br

² Orientadora e Professora do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 Taubaté - SP – Brasil - isa.santos.sjc@gmail.com

³ Orientador e Professor da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade do Vale do Paraíba – Av. Shishima Hifumi, 2911 - Bairro Urbanova - 12244-000 – São José dos Campos – SP – Brasil - paulol@univap.br

Resumo – Com a crescente integração dos mercados internacionais na década de 1990 houve a intensificação e reestruturação produtiva, no qual destacam-se: a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, ambiente de baixa previsibilidade de negócio e, conseqüentemente, uma nova dinâmica de se gerir pessoas. É neste contexto que a construção da noção de competências começa a despertar interesses no meio acadêmico e empresarial. Assim, o objetivo deste artigo é contribuir para o entendimento do conceito de competência e a vantagem competitiva alicerçada nas pessoas.

Palavras-chave: Competências. Gestão de Pessoas. Vantagem Competitiva.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

As transformações socioeconômicas exigiram das empresas, especialmente daquelas mais expostas aos efeitos da competição por vantagens tecnológicas, uma profunda reflexão sobre os seus propósitos, sobre o modelo de gestão vigente e sobre a sua capacidade de adaptação aos novos requisitos do ambiente competitivo. Estas reflexões ensejaram a percepção sobre o valor do capital humano na mobilização de ações para a adoção de novos parâmetros de qualidade na prestação de serviços e dos produtos, estabelecendo uma nova perspectiva para a relação capital x trabalho.

Surge, então, a necessidade de adotar-se uma nova postura em relação ao modelo tradicional de organizar o trabalho e gerir pessoas, onde o enfoque da gestão está no indivíduo e não mais no cargo ou no nível hierárquico, viabilizando implantar uma gestão baseada em competências. Nesse contexto é fundamental a identificação e o desenvolvimento de competências para que as organizações obtenham vantagem competitiva sustentável.

Assim, as pessoas devem ser consideradas como fatores-chave para as organizações. Conforme evidenciaram Prahalad e Hamel (1995) ao destacar que à medida que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologia e mão-de-obra de baixo custo, não mais revelam suficientes para promoverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas

competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. Esses autores enfatizam que as fontes tradicionais de vantagem competitiva, baseadas em tecnologia e baixo custo, não são suficientemente duráveis a ponto de sustentarem a posição competitiva de uma organização, destacando que os indivíduos e suas competências devem ser considerados elementos centrais na diferenciação estratégica. Dessa forma, competências organizacionais devem contemplar o acervo de competências humanas, como parte dos seus recursos estratégicos.

Dutra (2001, p.07) argumenta que “a empresa competitiva precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa, o que trará implicações mais concretas para a organização.”

Organizações de Alto Desempenho

Motivada pela eliminação das fronteiras comerciais, a mundialização tem exigido das organizações elevados níveis de desempenho para enfrentar concorrentes com poderosas vantagens competitivas. Estas vantagens estão alicerçadas em: pessoas polivalentes, tecnologias de ponta e estruturas organizacionais inovadoras. A autora destaca que diferentemente do que acontecia, atualmente há “[...] queda acentuada no nível de tolerância para desempenhos que fiquem aquém dos padrões estabelecidos e para perfis de competência que não evidenciem capacitação

multifuncional, capaz de alavancar resultados competitivos.” Souza (2003, p. 23).

Lawler III (*apud* SOUZA, 2003), pesquisou os subsídios necessários para delinear um modelo de construção de empresas de alto desempenho. Segundo o autor os princípios do modelo de gestão denominado “alto desempenho” requerem o compartilhamento – entre todos os membros de uma organização – do poder, da informação, do conhecimento e das recompensas, e estimulam patamares crescentes de desempenho, capazes de enfrentar os desafios da competitividade de modo efetivo.

Essas pesquisas realizadas no período de 1987 a 1996 demonstraram que organizações americanas, em somas expressivas, pareciam ainda não acreditar que as pessoas são poderosas fontes de vantagens competitivas. Motivo pelo qual, as organizações “não se empenhavam em enfrentar adequadamente os desafios da competitividade, adotando práticas de gestão apoiadas nos *princípios da nova lógica de gestão*.” (SOUZA 2003, p. 24).

Os seis princípios básicos que promovem organizações de alto desempenho, conforme descreve Lawler III (*apud* SOUZA, 2003) são:

- modelos de gestão horizontais é a base para a vantagem competitiva;
- envolvimento das pessoas deve prevalecer sobre o controle hierárquico;
- todas as pessoas devem contribuir para a consecução dos objetivos;
- ênfase nos processos laterais e não nas funções hierarquizadas;
- modelos organizacionais devem focalizar produtos e clientes;
- a liderança compartilhada é uma das bases da vantagem competitiva.

Com esses princípios é possível redesenhar a nova estrutura organizacional substituindo o modelo, tipo a hierárquica *top-down* – predominante desde a abordagem da administração clássica até os dias atuais em organizações consideradas mecanicistas. E ainda, através de estratégias com foco no envolvimento dos empregados, as organizações apoiadas nesses princípios criam condições sustentáveis de competitividade, conclui Souza (2003).

O cenário brasileiro não difere do americano, exigindo também significativas mudanças no perfil da força de trabalho. Visão global, multifuncional e nível elevado de qualificação são exigências requeridas pelo mercado.

Conceitos de Competências

No fim da Idade Média, o vocábulo Competência, era associado à linguagem jurídica, e referia-se à faculdade atribuída a uma pessoa ou instituição para avaliar e julgar determinadas

questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, e posteriormente, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho, conforme esclarecem Brandão & Guimarães (1999).

No contexto organizacional, o conceito Competência começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo em 1973, por David McClelland. Este buscava uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para a organização. Este autor desempenhou papel importante ao publicar o artigo de 1973, sobre testes de inteligência, pois de certa forma, motivou o debate sobre competência nos Estados Unidos entre os psicólogos e administradores.

A competência, segundo McClelland, (1973) é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Este diferenciava as competências das aptidões, ou seja, talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados, e as habilidades, como demonstrações de talentos particulares na prática e de conhecimentos - o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

No decorrer da década de 1980, Boyatzis (1982) reavaliou os estudos realizados sobre competências e identificou um conjunto de características e traços que, na sua perspectiva, determinam um desempenho superior.

Spencer e Spencer (1993) destacaram a importância do trabalho de Boyatzis para a literatura norte-americana sobre competências. Pois, desde então, o conceito de competência baseado em três dimensões - conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA que justificam um alto desempenho, à medida que haja também o pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados não somente na inteligência, mas também na personalidade das pessoas.

Essas dimensões são interdependentes uma vez que, para exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios de técnicas específicas. Assim como, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, normalmente, o domínio não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes adequadas.

Para Durand (*apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, ou seja, o acúmulo de saberes adquirido ao longo de toda a experiência. A habilidade está relacionada ao saber fazer algo ou a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas à

consecução de um propósito específico. A atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho e são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. A **Figura 1** demonstra as três dimensões do conceito de competências através dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA.



Figura 1– Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA
Fonte: Elaborado pela autora com base nos conceitos

Na literatura francesa o conceito de competência que surgiu nos anos 1990 procurava ir além do conceito de qualificação. Sendo conceituada como: “é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”, afirma Zarifian (2001, p.68).

Esse conceito propõe mudanças na organização do trabalho, principalmente, no que tange a autonomia e automobilização do indivíduo, inserindo a competência numa condição dinâmica de aprendizagem, visto que: “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”, afirma Zarifian (2001, p.72).

Para Terssac (*apud* CHAMON, 2006, p. 24) competência é “o conjunto de tudo o que é engajado na ação organizada”, ou seja, refere-se a todas as qualidades – além dos conhecimentos formais – utilizadas na ação e demonstradas através da contribuição de cada uma, face às necessidades da organização.

Um dos aspectos essenciais da noção de competência é que esta “é inseparável da ação” e no que tange ao contexto organizacional, “é o conjunto de conhecimentos, qualidades, capacidades e aptidões que habilitam para a discussão, a consulta, a decisão de tudo que concerne seu ofício.”, afirmam os autores franceses Ropé e Tanguy (1997, p.16). E, para

que haja competência total é necessário que os conhecimentos teóricos sejam acompanhados das qualidades e da capacidade que permitam executar decisões.

Nas décadas de 1980 e 1990 muitos autores, dentre os quais Le Boterf e Zarifian contestaram o conceito de competências associado ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas, associando o conceito “às suas realizações e àquilo que elas provêem, produzem e/ou entregam [...] 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”, Dutra (2004, 29-30).

Nessa abordagem, assim como na de Terssac (*apud* CHAMON, 2006) a competência é efetiva quando há competência em ação, evidenciada em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em contextos diversos.

No entanto, dentre essa grande diversidade de conceitos sobre competências uma definição comumente utilizada pelos profissionais de RH é: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho do trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento, Parry (*apud* FLEURY E FLEURY, 2001, p.19).

É uma definição de fácil operacionalização, mas que, implicitamente tem como referência a tarefa e o conjunto de tarefa prescrita a um cargo. Desta maneira, a gestão por competência é tão somente um novo título para administrar uma realidade organizacional apoiada nos princípios do taylorismo-fordismo, Fleury e Fleury (2001).

Para esses autores o conceito de competência só revela seu poder heurístico, quando aprendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades. Assim, as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimento, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. Onde a competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Dutra (2004, p.31) destaca “o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização.” Ressalta ainda, que “a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias.”

Atualmente os autores procuram pensar a competência como o somatório de duas linhas – uma como “a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (McLagan, 1997; Parry, 1996)” e outra

linha de autores que “discutem a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (Schein, 1990; Derr, 1988)”, explica Dutra (2004, p. 30).

Desta forma, Dutra (op.cit.) conclui que há diversidade de conceitos sobre competências que podem ser complementares, conforme estruturado na Figura a seguir, na qual temos de um lado as competências ligadas as variáveis de *input* e do outro lado as de *output*.

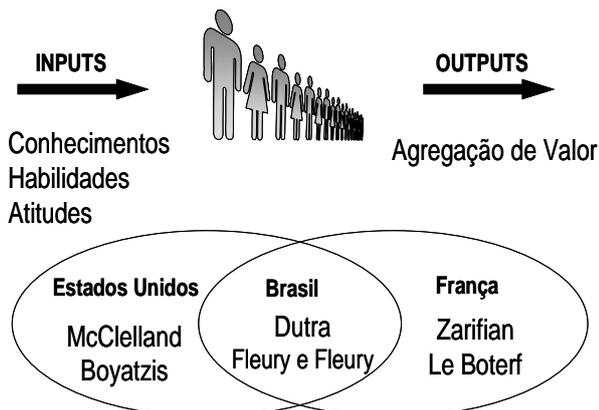


Figura 2– Conceitos de Competências Complementares
Fonte: Adaptado de Dutra (2004, p.30)

As variáveis de *input* estão relacionadas com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; e de outro lado as variáveis de *output* que estão relacionadas à entrega da pessoa para a organização.

Conclusão

O tema competências vem sendo discutido, há décadas na Europa e nos Estados Unidos. No Brasil pesquisas realizadas a partir de 1998 por Fischer e Albuquerque (FISCHER, 1998) indicam interesse crescente das empresas pela gestão de pessoas com base em competências. Isto, devido à baixa previsibilidade do negócio, intensificação e ampliação da abrangência da concorrência, exigindo das empresas uma organização do trabalho com base em metas, responsabilidades, multifuncionalidade, foco nos resultados e alta aprendizagem.

Portanto, o objetivo deste artigo foi contribuir para o entendimento da ampliação do conceito de competências que teve início em 1973 na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de seleção de pessoas para a organização. Depois, o conceito foi ampliado para suportar processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional e, por conseguinte, associado à idéia de agregação de valor e entrega com vistas a contribuir para a consecução dos objetivos

estratégicos e garantir a vantagem competitiva sustentável.

Referências Bibliográficas

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. N. York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.P., GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Anais do 23 ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

CHAMON, E. M. Q. O.; SOUSA, C. M. de (org.) Estudos Interdisciplinares em Ciências Sociais. In:

CHAMON, E. M. Q. O. **Competência e Qualificação na Atividade Científica**. Taubaté: Cabral e Livraria Universitária, 2006. p.13-36.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

FISCHER, A. L., A Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas. 1998. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração,FEA-USP, São Paulo.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**.São Paulo: Atlas, 2001.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**. Washington: v. 28, n.1, p. 1-4, 1973.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Ed. Papirus, 1997.

SOUZA, V.L. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** R. de Janeiro: FGV, 2003.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work models for superior performance**. New Work: John Willey, 1993.

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