

A ATUAL VALORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS HUMANAS NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

Cristiane Nogueira de Faria¹, Valdevino Krom²

1 – Rua Planura, 51 – Bosque dos Eucaliptos – 12233-280 – São José dos Campos/SP - e-mail: cnfaria@sabesp.com.br

2 – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FCSA – Universidade do Vale do Paraíba
Av. Shishima Hifumi, 2911 – Urbanova – 12244-000 – São José dos Campos/SP – e-mail: valkrom@univap.br

Palavras-chave: Competência, gestão, avaliação, desenvolvimento
Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas

RESUMO

O presente trabalho visa demonstrar que as organizações estão em busca de um diferencial capaz de sobressair no mundo globalizado de hoje. Os avanços tecnológicos já são insuficientes, devido a sua acessibilidade. A descoberta das competências humanas como forma de agregar valor aos negócios, obriga as organizações a modificar suas estruturas para atrair, desenvolver e reter talentos. Alterando a forma de trabalhar as relações inter e intrapessoal dos funcionários. Modificando necessariamente a cultura organizacional, onde as competências de cada um são descobertas, desenvolvidas e avaliadas por todos os envolvidos no processo. O resultado dessas avaliações serve para um novo ajuste no desenvolvimento, quando necessário. Os gestores têm trabalho importante nesse momento, são orientadores e facilitadores de uma integração organizacional onde todos são colaboradores e beneficiados com o alcance da meta estabelecida, gerada pela competitividade.

INTRODUÇÃO

Através da leitura de livros e de textos encontrados em sites, verificou-se que a crescente competitividade gerada no mercado globalizado tem forçado as organizações a rever seus conceitos para garantir sua existência.

As evoluções tecnológicas têm favorecido o desempenho das organizações na obtenção da qualidade nos produtos e na prestação de serviços.

No entanto, um diferencial tem sido adotado nos últimos anos. Um novo valor ao “homem” está sendo dado. Ele, e só ele, é capaz de dar características próprias e significativas ao resultado final do negócio, implicações mais concretas à organização.

PERCEPÇÃO E ADAPTAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Através dessa nova percepção, as empresas têm se organizado para identificar as competências essenciais que favorecem seu desempenho. Competências essas relacionadas às qualidades humanas, como saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades,

que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, e a partir desta, rever suas estratégias.

Estabelecidas as competências que devem nortear o negócio atual e futuro, é preciso identificar quais delas

se encontram presentes e quais precisam ser buscadas ou desenvolvidas. Muito se descobre de talento dentro da própria organização, assim como fora dela.

Para isso, as áreas de Recursos Humanos têm adotado programas de desenvolvimento capazes de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. Estes programas são variados, enfatizando o aprimoramento de habilidades já existentes, criação de novas capacidades e, principalmente, garantir o conhecimento relevante que o profissional das diversas áreas precisa ter para contribuir ao objetivo da empresa.

Para que o desenvolvimento seja melhor direcionado dentro das organizações, e possa atingir eficácia, as equipes de treinamento, perceberam ser necessário definir como se dividem as competências e tratá-las de forma específica, e classificaram, então, em quatro dimensões, como: Dimensões por Características

(pessoais), que se refere às aptidões, perfil pessoal e faz parte do substrato psicológico que se constitui na matéria prima do desempenho e, se não garantem a realização pelo menos aumentam consideravelmente a possibilidade de concorrência; Dimensões por Atitudes (comportamento), substrato prático que são as realizadoras dos resultados, e dependem da manifestação das competências de características; Dimensões Técnicas (conhecimento), substrato técnico, determina a condição básica de exercício da atividade e pode tornar-se diferencial quando acrescida da visão global dos negócios (alvo de treinamento); Dimensões de Estratégia e Cultura (foco na ação), substrato estratégico, define o alvo e monitora a elaboração dos modelos de competência para o resultado, é fonte de vantagem competitiva, recebendo forte influência da Cultura Organizacional com o qual deve corresponder-se.

Essas delimitações estão sendo repassadas aos gestores através de treinamento e cursos, para que adquiram a capacidade de mobilizar esforços, estimular e valorizar as habilidades dos profissionais não só para atender aos interesses da organização, mas também criando oportunidades de aprendizado, elevando sua auto-estima e proporcionando o reforço positivo, ou seja, elogiando e reconhecendo seu trabalho.

O GESTOR COMO MEDIADOR DA MUDANÇA

Destaca-se, então, a administração de competências, forte tendência nos dias atuais, como uma maneira de gerir que está ligada a capacidade das pessoas em liderar, gerenciar mudanças, comunicar-se, trabalhar em equipe e ter foco nos resultados.

Este novo conceito de gestão surge aliado a mudança na cultura organizacional, os valores, como já dito, passam a ser voltados para o homem através da qualidade de pensamento.

Já que uma situação nova se instala nas empresas, com habilidades humanas sendo valorizadas e desenvolvidas, o gestor também precisa se adaptar. As velhas formas de conduzir uma equipe de trabalho são ultrapassadas e não mais se encaixam. Os treinamentos ministrados aos funcionários se estendem a eles e, vão além. Pois, precisam estar capacitados a fazer com que seus funcionários acreditem no seu potencial, acordar para o interesse coletivo, entender que líder não é chefe, mas a autoridade que mobiliza o grupo e motiva.

Têm também função importante na divulgação da nova forma de avaliação adotada nos modelos de gestão de competências, que é a avaliação transparente e objetiva de todos os funcionários, quanto ao seu desempenho, inclusive de si

mesmo e de seus superiores, formando uma interação pessoal, como uma “Cadeia de Pessoas” administrando suas próprias competências.

A adesão de todos os funcionários nesse processo garante a motivação dos envolvidos, feedbacks passam a ser espontâneos e rotineiros, possibilitando correção e reajuste das performances dos mesmos.

Possibilita também, o funcionário gerenciar sua própria carreira, pois o interesse em se desenvolver e buscar oportunidades dentro da empresa, passa a ser uma realidade. Garantindo benefícios para si, que saberá direcionar seus esforços na direção mais adequada, e para a empresa, que contará com funcionários mais motivados e preparados.

CONCLUSÃO

O que está exposto neste trabalho, revela o período de transição em que se encontram as organizações, impulsionadas pela necessidade que têm de permanecerem atuantes no mercado.

A competitividade dá origem a formas variadas de se sobressair às demais, as tecnologias são acessíveis a todos e, não mais podem ser utilizadas como único recurso de diferencial.

Por isso, descobriu-se que o homem agrega mais valor à organização, e o investimento em suas habilidades está sendo grande.

As competências são inerentes ao homem, mas elas estão sendo desenvolvidas, aprimoradas através de treinamentos direcionados, após definição de suas dimensões que são: Características, Atitudes, Técnicas e de Estratégia e Cultura.

Baseado nessas dimensões, as áreas de Recursos Humanos estão trabalhando para capacitar os funcionários, naquilo que eles poderão ser melhor desenvolvidos, garantindo satisfação e comprometimento.

No entanto, toda essa mudança no cenário organizacional só poderá ir adiante com a capacitação dos gestores para mediar esse período. São eles que concretizam e direcionam os programas lançados pelas áreas, envolvendo e integrando líderes e liderados.

Lançando mão de programas que visam adequação das competências dos indivíduos, as organizações garantem aos colaboradores internos, possibilidade de se desenvolverem e planejarem suas carreiras, enquanto que elas ganham com a qualidade do trabalho realizado, permanecendo competitivas no mercado.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Autoconhecimento torna-se ferramenta para gestão de pessoas. Disponível em <www.fia.com.br/admpauta/junho/AAPSA_autoco nhecimento.htm>. Acesso em: 13 mai. 2003.

Conceito de competências passa a nortear gestão de pessoas. Disponível em <www.fia.com.br/admpauta/agosto/rh_cont.htm>. Acesso em: 13 mai. 2003.

Cursos oferecem aprimoramento na gestão de pessoas. Disponível em <www.fia.com.br/admpauta/145/m6_cursos_prog ep.htm>. Acesso em: 13 mai. 2003.

Encontro discute cidadania empresarial e gestão por competências. Disponível em <www.fia.com.br/admpauta/agosto/rh_cidadempr es.htm>. Acesso em: 13 mai. 2003.

Sabesp adota novo modelo de gestão de pessoas. Disponível em <www.fia.com.br/admpauta/143/m4_gestao_sabe sp.htm>. Acesso em: 13 mai. 2003.

BASTOS, Egberto Prado Lopes. Utilizando a tecnologia para gerenciar talentos. Disponível em <www.dtcom.com.br/educacional/edu_artigos.asp ?tipo=1&cod+73&tip=3>. Acesso em: 03 jun. 2003.

DUTRA, Joel de Souza(org.). Gestão de Competências. São Paulo:Gente,2001.118p.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas. 2000. 169p.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002. 161p.

LOPEZ, Paulo Ancona. Competências permitem mudanças na organização. Disponível em <www.dtcom.com.br/educacional/edu_artigos.asp ?tipo=1&cod=72&tip=3>. Acesso em: 13 mai.2003.

MOREIRA, Bernardo Leite. Competências e a Gestão. Disponível em <www.golrh.com.br/artigos/abre_artigo.asp?COD _Tema=663>. Acesso em: 03 jun.2003.

MOREIRA, Bernardo Leite. Gerir competências, desafio da nova gestão. Disponível em <www.golrh.com.br/artigos/abre_artigo.asp?COD _TEMA=469>. Acesso em: 03 jun. 2003.

MUSSAK, Eugênio. Inteligências e Competências. Disponível em <www.dtcom.com.br/educacional/edu_impresao. asp?cc=262>. Acesso em: 13 mai. 2003.