

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO  
EMPRESARIAL**

**GESTÃO DE COMPETÊNCIA: UMA ANÁLISE SOBRE  
A ABORDAGEM DO CAPITAL INTELECTUAL NO  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**PAULO ROBERTO AMANCIO**

**FORTALEZA-CE  
2007**

**PAULO ROBERTO AMANCIO**

**GESTÃO DE COMPETÊNCIA: UMA ANÁLISE SOBRE  
A ABORDAGEM DO CAPITAL INTELECTUAL NO  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

**Orientador:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Neide Fernandes Monteiro Veras

**FORTALEZA-CE  
2007**

**PAULO ROBERTO AMANCIO**

**GESTÃO DE COMPETÊNCIA: UMA ANÁLISE SOBRE A ABORDAGEM DO CAPITAL INTELECTUAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Paulo Roberto Amâncio

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Neide Fernandes Monteiro Veras  
Orientadora

---

Coordenador(a)

## **DEDICATÓRIA**

Em primeiro lugar à Deus que me deu a vida e a oportunidade de participar desse curso e aos meus familiares pelo apoio em todas as etapas da pós-graduação. Sei que é pouco pelo que pacientemente suportaram durante esses meses em que lhes subtrai tantos momentos de convívio, mas, ainda assim, dedico-lhes, com todo o meu amor, esta realização.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelos valores que me foram transmitidos desde cedo e pela dedicação incessante a minha formação.

Aos meus irmãos pelo apoio logístico e operacional durante a construção deste trabalho.

A professora Neide Fernandes Monteiro Veras, pelo apoio, incentivo e uma orientação competente e objetiva. Sua seriedade e competência como professora foram fundamentais para realização da presente monografia.

À coordenação do referido curso que colaboraram para o êxito do mesmo.

## RESUMO

A entrada do século XXI tem sido caracterizado por profundas e rápidas transformações, todas envoltas em novos conceitos gerenciais para as organizações. O processo acelerado destas mudanças, aliado à competitividade, tem exigido das empresas uma nova postura centrada no conhecimento. Assim, a substituição do capital pelo conhecimento acabou gerando um acréscimo na importância das pessoas, que são as detentoras do conhecimento e conseqüentemente a fonte de vantagem competitiva para o sucesso empresarial. O objetivo deste trabalho é analisar a gestão de competência a partir da abordagem do conhecimento, apresentando o capital intelectual e a aprendizagem organizacional como diferencial no mercado corporativo. Evidenciando ainda, as razões para se colocar o conhecimento como fator determinante na competitividade. A fundamentação teórica está alicerçada na revisão de literatura diversificada para melhor evidenciar os pensamentos apresentados.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>1 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	08
1.1 Evolução Histórica .....	08
<b>2 COMPETÊNCIA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b> .....	16
2.1 As Dimensões da Competência.....	21
2.2 Desenvolvendo Competências.....	27
2.3 Gestão de Pessoas por Competências .....	29
2.4 A Implantação da Gestão de Pessoas por Competências .....	32
<b>3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	36
3.1 Princípios da gestão do conhecimento: como desenvolver e reter talentos .....	41
<b>4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b> .....	46
4.1 Gestão do Capital Intelectual .....	50
4.2 Educação Corporativa .....	50
4.3 Inteligência Empresarial .....	52
<b>CONCLUSÃO</b> .....	53
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	56

## INTRODUÇÃO

A história mostra as modificações ocorridas nas sociedades ao longo dos tempos. Antigamente tinha-se uma sociedade primitiva baseada na caça e pesca evoluindo para uma sociedade agrícola, onde as forças físicas juntamente com as forças naturais guiavam a economia. Em seguida chegou-se a sociedade industrial onde as máquinas aliaram-se a força dos homens para impulsionar a produção econômica. Percebe-se na atualidade, a sociedade do conhecimento onde prioriza-se o lado humano e características antes desprezadas passaram a ser valorizadas.

A globalização internacionalizou a economia ocasionando a criação de novos mercados, acirrando a concorrência entre as empresas e tornando o conhecimento o principal ativo das grandes organizações.

Na prática, isso significa que hoje, para ser competitiva no mercado, qualquer empresa, de qualquer porte, necessita rever conceitos e adotar novas práticas.

Em face dos aspectos citados, da importância e da necessidade da gestão de competência dentro das organizações, buscou-se averiguar através desse trabalho, a influência da gestão da competência e a abordagem do capital intelectual no contexto organizacional como estratégia instrumental dos recursos humanos, por via de consequência, buscou-se apresentar o capital intelectual como diferencial no mercado corporativo. Procurou-se, ainda, investigar as razões para se colocar o conhecimento como fator determinante na competitividade.

Para o desenvolvimento do trabalho, foi utilizada, a pesquisa bibliográfica em diferentes abordagens sobre temas relativos à gestão de competências e a gestão do conhecimento como fortalecedor do desenvolvimento do capital intelectual.

# 1 GESTÃO DE PESSOAS

## 1.1 Evolução Histórica

A evolução histórica da Administração de Recursos Humanos (ARH) confunde-se com a história da Administração. Com o desenvolvimento das organizações e o aumento da complexidade das atividades laboratoriais, surge a ARH, conceituada por Gil (2001, p.56), como:

ramo especializado da ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador ao contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Formalmente, a área de Recursos Humanos tem como marco inicial o final do século XVIII, nos Estados Unidos, quando e onde as organizações de maior porte passaram a ter o “secretário do bem-estar”, que tinha a função de atender às necessidades dos trabalhadores, a pretexto de inibir a formação de sindicatos. De “aparador de choques dos problemas humanos” causados pela industrialização, o secretário do bem-estar passou a ocupar o cargo de chefe de departamento pessoal, capacitado a fazer a triagem dos candidatos e a tratar de queixas e reclamações dos empregados (MILKOVICH, 2000).

Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais com respeito ao emprego: (a) admissão através de contrato individual de trabalho; (b) anotação na carteira; (c) contagem das horas trabalhadas, para efeito de pagamento; (d) aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não-cumprimento do contrato; e (e) contagem de férias. De acordo com Sammartino (1995), a característica principal dessa gestão é ser paternalista. Os programas desenvolvidos enfatizavam atividades recreativas e a concessão de vários benefícios.

Já sob a influência do movimento da Escola das Relações Humanas, a atitude dos administradores, quanto ao comportamento humano, sofre alterações, pois os estudos de Lewin (1951) e Mayo (1959), dentre outros, levaram a visão de que a empresa seria um sistema social formado por pessoas, sentimentos, interesses e motivações. A gestão passou a se preocupar não só com as tarefas operacionais e burocráticas, mas também com funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados cuidam de benefícios, planos de incentivos não monetários, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, higiene e segurança, dentre outros.

Segundo Braverman (1981), o aspecto básico dessas diversas escolas a das correntes que as seguem é que, diferentemente do movimento da gerencia científica, não se interessam em geral pela organização do trabalho, mas pelas condições sob as quais o trabalhador pode ser induzido a cooperar melhor no esquema de trabalho organizado pela engenharia. Segundo o autor, nesse contexto, “o empenho dos cientistas sociais não seria o estudo das condições objetivas do trabalho, mas apenas os fenômenos subjetivos que elas ensejam: os graus de ‘satisfação’ e ‘insatisfação’ postos em evidência por seus questionários” (p.56).

Portanto, a necessidade de ajustar o trabalhador ao trabalho em sua forma capitalista, de superar a resistência natural intensificada pela tecnologia mutável e alternante, relações sociais antagônicas e a sucessão de gerações, não termina com a organização científica do trabalho, mas se torna um aspecto permanente da sociedade capitalista. Como conseqüência, logo depois de Taylor (1970), surgiram disciplinas acadêmicas e práticas para estudar o trabalhador, aperfeiçoando os métodos de seleção, adestramento e motivação dos trabalhadores, e foram logo ampliadas numa “pretensa” sociologia industrial, para o estudo da oficina como um sistema social .

O período compreendido entre 1960 e 1970 é marcado pelo desenvolvimento de técnicas com as descrições e análises de cargos, enriquecimento das tarefas e a gestão participativa por objetivos. Nessa época, as estruturas de RH são alternadas, e a seção de pessoal dá origem ao departamento

de Relações Industriais (RI); A gestão se dava por meio da administração das leis de segurança, saúde e pensões, conforme instruções da cúpula da empresa para repassá-las, de modo a garantir seu cumprimento. As pessoas são consideradas apêndices das máquinas, fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando o conceito de “mão-de-obra” (MILKOVICH, op.cit.).

Nos EUA, as demais áreas das empresas, como Marketing, produção e finanças, passaram a igualar-se e importância. Aos poucos, foi se fortalecendo a denominação Administração de Recursos Humanos, que, segundo Gil (2001), deu-se pelo aparecimento dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, que procurava entender como os sistemas funcionam. Embora o conceito de sistema já fosse amplamente utilizado nas ciências físicas e biológicas, somente na década de 50, através de Bertalanffy (1973), foi utilizado nas Ciências Sociais.

No final da década de 70, a ARH deixa de considerar pessoas unicamente como fator de custo, para vê-la como recursos à disposição da empresa.

A aplicação da abordagem sistêmica na ARH proporcionou um salto qualitativo na gestão de pessoas, possibilitando a integração dos enfoques administrativos, estruturalista e comportamental. Sob esse enfoque, afirma Gil (2001), as tradicionais funções de RH passaram a ser interativas, interdependentes, buscando dessa forma, alcançar os interesses da organização dos empregados. Esse pensamento fundamentou, mais adiante, o foco da ARH estratégica.

Cada administrador – seja ele diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A ARH refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, compreendendo:

- I. Recrutamento e seleção de pessoal;
- II. Análise e descrição de cargos;
- III. Desenho de cargos;
- IV. Admissão dos selecionados;
- V. Orientação e integração de novos funcionários;

- VI. Administração de cargos e salários;
- VII. Incentivos e benefícios;
- VIII. Avaliação do desempenho dos funcionários;
- IX. Comunicação aos funcionários;
- X. Treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- XI. Desenvolvimento Organizacional;
- XII. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; e
- XIII. Relações com empregados e relações sindicais (Gil, 2001, p.83).

Para Marras (2002), as práticas, sistemas ou subsistemas, ou ainda, ações de RH, são, na maior parte dos casos, “um conjunto de reações desarticuladas para responder aos problemas que decorrem das decisões estratégicas tomadas pela alta direção”. Cabe aos gestores perceber de forma diferente a relação das pessoas com o mundo organizacional e do trabalho e admitir que a decisão e a operacionalização de estratégias dependem de pessoas. Quanto mais os resultados organizacionais dependem das pessoas, maior será a repercussão e a responsabilidade dos gestores em compreender a natureza humana em todas as suas dimensões, em toda a sua complexidade.

O corpo de conhecimentos de ARH foi rebatizado várias vezes, conforme afirmam Davel e Vergara (2001), ajustando-se à evolução, consolidando um processo de legitimação.

Segundo Fleury (2002) e Ulrich (2000), provavelmente o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos surgiu como conseqüência do sucesso alcançado pelas empresas japonesas que forçou as empresas ocidentais a repensar seus modelos de gestão de pessoal. O avanço se deu na compreensão de que as políticas de RH deveriam fazer parte integrante das estratégias de negócio, em vez de ser apenas um adendo. As funções tradicionais vão-se alinhando aos objetivos estratégicos da empresa diante das imposições do mercado, com a finalidade de favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais.

Pode-se perceber de imediato, conforme explicitado no quadro a seguir, alguns pontos que evidenciam as diferenças entre esse enfoque e os anteriores.

- A importância do desenvolvimento do empregado para a consecução das estratégias empresarias; e
- A utilização do trabalho em que a gestão da cultura para o sucesso organizacional.

<b>Característica</b>	<b>Relações Industriais</b>	<b>Administração de RH</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>
Formato do Trabalho	Centralização total das operações no órgão de RH	Responsabilidade de linha e função de Staff	Descentralização rumo aos gerentes e suas equipes
Nível de Atuação	Burocratizada e operacional Rotina	Departamentalizada e tática	Focalização global e estratégica no Negócio
Comando de Ação	Decisões vindas da cúpula da organização Ações centralizadas no órgão de RH	Decisões vindas da cúpula da área Ações centralizadas no órgão de RH	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho
Tipo de Atividade	Admissão, demissão, controle de freqüência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem	Consultoria interna prestação de serviço especializado	Consultoria interna descentralização e compartilhamento
Principais Atividades	Admissão, demissão, controle de freqüência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança, relações sindicais	Como os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes
Missão da área	Vigilância, coerção, punições confinamento social das pessoas	Atrair e manter os melhores funcionários	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho

**Quadro 1:** Características de tipos de gestão

Fonte: FLEURY e FLEURY, 2004, p.68.

Conforme Fleury e Fleury (op.cit), autores americanos acreditam numa gestão por principio marcada de incentivo ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas, tendo, porém como contrapartida o aumento das exigências de resultados; seria a aplicação do conceito americano de *Tought love*. Nesse modelo,

a estabilidade das relações empregatícias fica condicionada ao desempenho das pessoas e sua relevância para a realização das estratégias da organização.

Apesar de Dutra (2002) afirmar que a forma de gerir as pessoas sofreu grandes transformações, que o perfil das pessoas exigido pelas empresas passou de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor, e que a mudança no foco de controle, para o foco no desenvolvimento, onde ao se desenvolver a empresa, as pessoas também se desenvolvem, sendo estas gestoras de sua relação com a empresa, Davel e Vergara (op.cit.) discordam, lembrando que as políticas de mudança freqüentemente implantadas pelas organizações resultam mais em comportamentos de obediência e conformidade de dissimulação, do que em mudanças de valores efetivamente profundas.

Sabe-se também que as técnicas de gestão utilizadas para implantar, por exemplo, programas de qualidade e just-in-time, geralmente se dizem fundadas nos preceitos de empowerment, comprometimento e autonomia, mas de fato, os funcionários têm revelado que vivenciam situações nas quais o controle ainda é extremamente centralizado (DAVEL e VERGARA, op.cit., p.98).

Fleury e Fleury (op.cit) tem idêntica opinião ao se referir à importância adquirida pela participação das pessoas no sucesso das empresas, seja na elaboração das estratégias, seja mobilizando todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de agir, gerando vantagem competitiva.

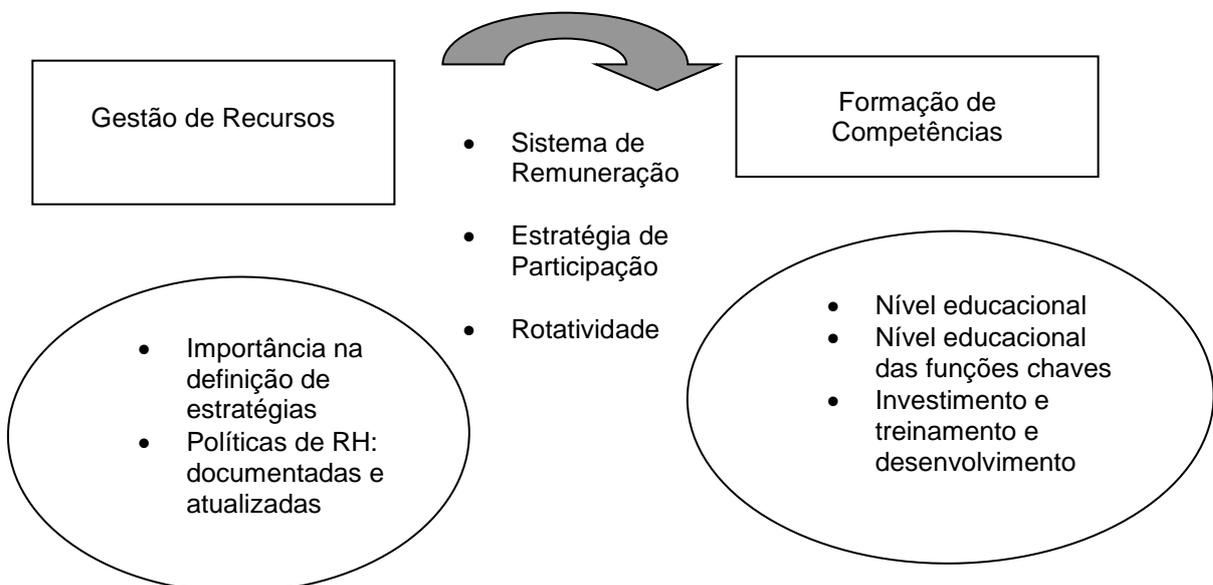
Para Davel e Vergara (op.cit.), o campo do comportamento organizacional e da gestão de pessoas parece ter-se desenvolvido negligenciando os conhecimentos das ciências humanas básicas, pois o caráter normativo de modelos e técnicas, e a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento em curto prazo, ressaltam um tipo de tratamento aos seres humanos desprovidos de conteúdo ético, filosófico e auto-reflexivo. As contradições encontradas nas práticas cotidianas da ARH demandam das pessoas, simultaneamente: atitudes individualistas e atitudes coletivas para trabalhar em equipe, flexibilidade e adaptabilidade, comprometimento e adesão a uma cultura forte e de qualidade. Os autores ressaltam a incoerência considerável entre a

retórica da gestão de pessoas e a realidade de suas práticas, entre o “prescrito e o vivido”. Nessa área, o desenvolvimento teórico inclui conjuntos de habilidades e comportamentos dos “recursos humanos”, bem como as práticas da ARH que podem se nutrir de variadas abordagens. Todo esse contexto influencia e tem repercussão imediata nos resultados ligados à performance e à satisfação das pessoas.

Completando, Fleury e Fleury (op.cit.) afirma que a década de 90,

...com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciar pessoas (2004, p.65).

E apresenta como se dá a gestão de RH para a formação de competências, conforme representado na Figura 1.



**Figura 1** – Gestão de recursos humanos para a formação de competências

Dutra, porém, considera que as mencionadas transformações não foram acompanhadas pelos conceitos e ferramentas que fundamentam e apóiam a gestão de pessoas, que para suprir essa lacuna, novos modelos ainda estão em desenvolvimento.

Zarifan (*apud* MINET, 1994) ressalta que os profissionais de RH são convocados para construir um sistema de gestão para aprender todas as dimensões e para agir eficazmente, buscando alinhar os objetivos para aprender da organização e os dos empregados. Para o autor, a noção de competência parece ser uma resposta possível ainda a construir em um meio ao crescimento das dimensões objetivas e subjetivas da atividade.

A imprevisibilidade do ambiente organizacional, cada vez mais competitivo, exige a contínua revisão das formas tradicionais de relações de trabalho. A obsolescência das técnicas de gestão de RH amplamente difundidas exige novas abordagens para a gestão de pessoas.

Segundo Fleury (2002), nesse contexto a área de RH tem diante de si duas alternativas de ação: (a) inibir o fluxo da organização, sendo âncora; ou (b) sendo o motor, puxando o processo de mudança de maneira mais rápida e eficiente. “Ser motor” é estar mais alinhado com o real papel de RH nas organizações atuais. É preciso, porém, conforme reforça o autor, que os limites baseados em referenciais rígidos, que oferecem soluções temporárias e dissociados do contexto organizacional, sejam superados. Para o autor, a alternativa que se tem apresentado é a gestão baseada no conceito de competência.

## 2 COMPETÊNCIA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A noção de competência vem evoluindo, do ponto de vista de seu conteúdo. Desde muito tempo, esforços consideráveis têm sido empregados pelas empresas para desenvolver a competência de seus empregados. Exemplos: centros de treinamento, formação contínua, reciclagem dentre outros. Desse modo, ao procurar analisar a utilização das competências, procura-se entender suas implicações no desenvolvimento das pessoas na organização.

Segundo Le Boterf (2003), o conceito de competência vem ganhando espaço significativo como elemento parametrizador das práticas de gestão de pessoas; como consequência disso, surgem as perguntas:

- Quais os resultados obtidos com essa inclusão?
- Como a Gestão de Pessoas tem definido e adquirido suas próprias competências?
- Quais as competências mais solicitadas?

Antes de prosseguir com a análise da utilização das competências pela Gestão de Pessoas, faz-se necessário um breve estudo sobre competência.

O novo conteúdo dado à noção de competência faz com que “ser competente numa situação de trabalho em 2000, não signifique mais a mesma coisa que ser competente em 1950 ou 1970”.

Pode-se perceber que o conceito vem passando por transformações, característica de muitos conceitos nesta era de mudanças. O termo “competência” tem sido ao mesmo tempo, um dos conceitos mais empregados e um dos mais controvertidos no jargão da administração contemporânea. Enquanto para Boog

(1991), “competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”, McLagan (1997) afirma ser “não apenas um estoque de conhecimento, habilidades e atitudes de um indivíduo, mas também os resultados, a produção e a entrega decorrente de sua mobilização em situações de trabalho” (p.42). Já McClelland (1973) considera “observáveis características individuais – conhecimento, habilidades, motivos, valores – capazes de predizer/causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida”.

No conceito de competência adotado neste estudo, ser competente, segundo Fleury (op.cit.), não é apenas ser funcionalmente adequado ao desempenho de uma ou mais atividades específicas, mas dispor de um capital de recursos cognitivos e atitudinais que permitam ao indivíduo dar respostas e antecipar problemas de forma crítica e construtiva ou reconstrutiva. Segundo a autora, esse conceito de competência não se restringe ao desempenho de tarefas predeterminadas, mas é um conceito aberto à transformação do indivíduo como profissional, em ambientes organizacionais desafiadores, turbulentos e de alta interação social. É uma nova forma de gerir as relações entre as pessoas e as organizações.

Assim sendo, competência é sempre um conceito múltiplo, constituído por vários componentes cognitivos e afetivos, atitudinais e de habilidades de grau de complexidade variada, que pode ser traduzido em capacitações. Competência é o saber de maneira responsável e ser reconhecido por isso. Ao considerar competência como “a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso” (op.cit., p.42), Zarifian (2000) assume a competência como inteligência prática, e apresenta três mutações do mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- I. Do esperado ao imprevisto – a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver novas situações de trabalho. “O imprevisto é rotineiro”.

II. Comunicação – comunidade de objetivos, organizações e indivíduos – normas comuns para a gestão.

III. Noção de cliente interno e externo que precisa ser atendido – presente em todas as atividades.

Tendo em vista o cenário competitivo e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar as mudanças desejadas no ambiente organizacional muitas empresas começam a repensar a gestão das competências. Neste contexto, as tradicionais práticas de treinamento e desenvolvimento parecem não responder as novas demandas organizacionais.

Competência, essa é a palavra chave, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. Assim descreve Fleury e Fleury (op.cit.), ao descrever o conceito de competência.

Para os gestores de recursos humanos, evidencia-se como definição, que competência é um conjunto de habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento (PARRY, 1996). É uma definição de fácil operacionalização pelos responsáveis de RH nas organizações, mas que, implicitamente, tem como referência a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas a um cargo. Ou seja, a gestão por competência é de certa forma, apenas uma maneira moderna de administrar uma realidade organizacional ainda fundada em princípios do taylorismo-fordismo. Em muitos casos, inclusive, gerenciar por um modelo de competências implica somente uma mudança burocrática nos procedimentos para seleção dos indivíduos.

Assim, na visão de Fleury e Fleury (op.cit.), competência é: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos,

recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Os modelos de competências gerenciais são propostas que apresentam um amplo escopo de reflexões acerca das necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do perfil e formação gerencial a partir da realidade individual e estratégia competitiva de cada empresa. Fato esse que caracteriza uma visão processual (desenvolvimento de competência) diferenciando-se de construtos que priorizam a listagem de atributos que por si só não agregam valor à organização ou às pessoas.

Conforme Le Boterf (2003, p.22), “o que de fato irá diferenciar a competência de uma empresa ou de uma unidade (divisão, departamento, serviço) não é a competência de seus membros. O diferencial não depende tanto de seus elementos mas da qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos”. Nesse contexto, apresenta-se a Aprendizagem Organizacional como uma estratégia que busca aproximar e integrar a competência essencial (*core competence*) e gerencial. Conforme Ruas (2003, p. 8),

o aprender está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional, mas sob a forma de um processo de aprendizagem coletivo, através da interação entre as pessoas na empresa.

Ou seja, a aprendizagem está orientada para o desenvolvimento de competências (humanas e organizacionais).

O conceito de competência está relacionado a diversos aspectos que a partir da análise das várias correntes de estudos (francesa, americana, latino-americana, brasileira) acerca da questão das competências, destaca-se que o conceito de competência está relacionado a diversos aspectos:

Para autores como Zarifian (1996); Ropé e Tanguy (1997); Durand, (2000); Dutra e Silva (1998), o estudo da competência tem como princípio a **formação**, o desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes, veja-se:

Na visão de Moscovici (1995); Gallart e Jacinto (1995); Magalhães e Rocha (1997) e Le Boterf (1997) esta análise parte da **ação**, das práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial.

Uma outra visão, a análise a partir dos **resultados**, tem como seguidores Dutra e Silva (1998); Fleury e Fleury (2004), considerando para este fim, o objetivo do desenvolvimento da competência está relacionado à busca de melhores desempenhos.

Segundo Spencer Jr. (1993); Ruas (1999) e Eboli (2004), com a **perspectiva dinâmica** a definição de competências deve ser constantemente questionada.

Vergaro (1995) tem seu estudo focado no **auto-desenvolvimento**, onde a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo.

Enquanto isso Sandberg (2000) defende a **interação**, onde o desenvolvimento de competência ocorre a partir do relacionamento com outras pessoas.

Todas as questões relacionadas (formação, ação, resultados, perspectiva dinâmica, auto-desenvolvimento e interação) são fundamentais ao se tratar da aprendizagem, tanto no nível individual como no nível organizacional. Partindo do princípio de que as duas abordagens possuem uma interessante relação de complementaridade onde cria-se um ciclo vicioso no qual a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências e, ao mesmo tempo, para que esta aprendizagem seja factível é preciso investir no seu desenvolvimento.

A noção de competência aparece associada a verbos como saber agir, mobilizar, integrar saberes múltiplos, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Por tanto, “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (Zarifian, op.cit., p.58).

Saber Agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber o que e porque faz</li> <li>• Saber julgar, escolher, decidir</li> </ul>
Saber Mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles</li> </ul>
Saber Comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros</li> </ul>
Saber Aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar o conhecimento e experiência</li> <li>• Rever Modelos Mentais</li> <li>• Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros</li> </ul>
Saber Comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização</li> </ul>
Saber Assumir Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido</li> </ul>
Ter visão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas</li> </ul>

**Quadro 2:** Competências do Profissional

**Fonte:** Fleury e Fleury (Op.cit., p.69)

Para Le Boterf (op.cit), a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específicos. É um conjunto de aprendizagens sociais *comunicacionais* nutrido pela aprendizagem, formação e pelo sistema de avaliação; é um saber agir responsável, e que é reconhecido pelos outros, sendo sempre contextualizadas. Para Lopes (1985, p.32), “competências são resultantes de diferentes combinações de valores agregados entre recursos e capacitação, sendo potencialmente importantes para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva para a organização”.

Através dos conceitos até aqui apresentados, pode-se perceber que os autores falam de competências individuais e organizacionais. As dimensões da competência são apresentadas a seguir.

## 2.1 As Dimensões da Competência

Segundo Ruas (2004), as mais abrangentes dimensões de competência, dentre as apropriadas nos mundos empresarial e acadêmico, são aquelas desenvolvidas por Hammel e Prahalad (1995), denominadas: (a) competências

essenciais, expressando uma dimensão organizacional de competências; (b) competências funcionais, que são necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa, sendo desenvolvidas e apropriadas na dimensão “grupos” e, por fim, as (c) competências individuais, caracterizadas pelas “competências gerenciais”, que, além de serem fundamentais nos processos de mudança, exercem papel de liderança e mobilizam as outras dimensões.

O quadro abaixo apresenta as três dimensões: essenciais (âmbito organizacional como um todo), funcionais (áreas da empresa e grupos) e individuais.

<b>Dimensões Organizacionais da competência</b>	<b>Noções</b>	<b>Abrangências</b>
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (vender, reproduzir, por exemplo)	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

**Quadro 3** - Dimensões organizacionais da competência

**Fonte:** RUAS (op.cit., p.15)

Como visto, nos últimos tempos, a noção de competência individual tem sofrido modificações qualitativas fundamentais. Aparece, segundo Ruas (op.cit.), como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações. Se antes se reduzia ao saber, ao saber-fazer, hoje é a capacidade de mobilizar e aplicar os conhecimentos e capacidades em situações adequadas (saber ser / saber agir). É perceber o momento e o local para aplicá-los. A passagem para a “competência” se dá no momento da própria ação, pois “não existe competência no vazio, mas apenas no ato”.

A existência de competência implica o uso de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas e integrativas, capacidades relacionais – que o tempo todo são colocados à prova, criando assim, oportunidades de agregar novas possibilidades, desenvolvendo, neste ato, a própria competência. Além das fronteiras organizacionais, as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos recursos físicos, que se deterioram com o tempo, elas se desenvolvem à medida que são aplicadas e partilhadas. Como afirma Le Boterf (op. cit.), não há competência separada das pessoas. Portanto, a busca, neste estudo, da compreensão do desenvolvimento das competências na gestão de pessoas é também um compromisso com a idéia de trabalho atravessando as fronteiras organizacionais.

Dessa forma, componentes da competência, segundo Ruas (op.cit.); Brandão e Guimarães (1999), trabalho pela Gestão de Pessoas, são:

- I. Conhecimento (saber);
- II. Habilidades(saber-fazer);
- III. Atitudes (saber ser/ saber agir).

Para Brandão e Guimarães (op.cit), esses três componentes

são interdependentes, à medida que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não apenas conhecimentos, mas também habilidades e atitudes apropriadas (p.58).

A organização tem seu próprio conjunto de competências originado da “gênese e do processo de desenvolvimento organizacional”, e as pessoas, seu conjunto de competências, que pode ou não estar sendo aproveitadas pela empresa, segundo Dutra (op.cit.). Organização e pessoas, lado a lado, propiciam processo contínuo de troca de competências. Citando a definição de Fleury (op.cit.), “saber agir de maneira mais responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agregam valor econômico à organização e o valor social ao indivíduo”, Dutra (op.cit.) complementa, afirmando que, ao

colocarem em prática o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Le Betorf (op.cit), afirma ainda que as competências se referem às pessoas. Não existem competências sem indivíduos que as levem. E continua: “as competências reais são construções singulares, específicas a alguém frente a um imperativo profissional (reagir, resolver um problema, realizar uma atividade)” (p.87).

Essa evidente “propriedade” das competências pelas pessoas não deve conduzir à conclusão errônea de que a competência é unicamente um negócio individual. O autor ressalta que, como uma moeda tem duas faces, toda competência possui duas dimensões indissociáveis, a individual e a coletiva. Em seguida, aponta quatro razões que conduzem a essa opinião:

- Para agir com competência, uma pessoa deveria combinar e mobilizar seus próprios recursos (conhecimento, saber-fazer, qualidades, cultura, experiência) com os recursos de seu ambiente: redes profissionais, documentais, banco de dados, manuais de procedimentos (recursos ambientais partilhados). A resposta competente deverá ser uma resposta de “rede” de conjunto, e não somente uma resposta individual, mesmo que o contato com o problema ou um cliente seja assumido por outra pessoa. “Agir com competência supõe saber interagir com outros”.
- Se uma competência profissional se manifesta numa situação de trabalho, é preciso não esquecer que ela se apóia sobre o corpo de saberes que são elaborados socialmente, e, na maior parte, fora do contexto de trabalho (centros de pesquisas, universidades, escolas, associações de profissionais, *expertises*). A competência não pode ser separada de suas condições sociais de produção.
- Se uma competência resulta, necessariamente, de uma construção e de um envolvimento pessoal, isso não significa que o indivíduo é o responsável pela produção de uma ação completa. “Resultante de um saber agir, de uma vontade de agir e de um poder agir, a produção de uma ação competente revela uma responsabilidade compartilhada entre a pessoa, o gerente, o

contexto do trabalho (organização do trabalho, condições de trabalho, meios, sistemas de classificação e de remuneração) e o dispositivo de formação. A motivação e o contexto são tão importantes quanto a disposição e o saber agir”.

- A análise das situações de trabalho faz surgir a necessidade de um profissional capaz de se referir às normas e regras de seu meio profissional, definindo a construção com segurança e propriedade, sua própria maneira de agir. “Cada grupo de trabalho, graças às lições tiradas de suas experiências acumuladas, elabora suas próprias regras de trabalho. Elas definem o que elas admitem ou não fazer, o que pode ser aceito e o que será descartado”.

Ainda na visão de Le Betorf (op.cit.), jamais será possível prever todas as situações de trabalho necessárias para fazer frente às exigências de se agir com verdadeira competência. É necessário que o profissional se apóie numa norma coletiva, para saber se inspirar e estabelecer seu próprio estilo, sendo difícil agir com competência em um grupo fragilizado, no qual uma cultura profissional não é cultivada, e as lições de experiência não são tiradas, acumuladas e partilhadas. As organizações precisam de um conceito de competência que propicie a articulação necessária entre competências, os saberes coletivos capitalizados e as redes de cooperação, o que tornará possível a criação de verdadeiras competências, e não somente do saber fazer limitado e rotineiro.

Isso se torna mais compreensível quando Dutra (op.cit.), lembra que há uma relação íntima entre competências organizacionais e as individuais; “as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas” (p.41).

Cada vez mais pressionadas pelos ambientes externo e interno, as organizações precisam investir no desenvolvimento humano, se quiserem conquistar e manter a vantagem competitiva no mercado. Cabe também a cada trabalhador, saber que o auto desenvolvimento precisa ser contínuo e é a garantia da sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho. Dutra (op.cit.) considera um

desafio encontrar referenciais estáveis, capazes de balizar o aperfeiçoamento das pessoas e das empresas. O indivíduo é considerado desenvolvido quando tem a capacidade de assumir atribuições e responsabilidade em nível crescente de complexidade.

É preciso, porém, ressaltar que, apesar de o uso da competência ser idealmente dinâmico, na realidade o que ocorre na maioria das empresas, segundo Zarifian (op.cit.), é muito mais uma gestão dos saberes dos trabalhadores, tendo em vista os objetivos e a missão das empresas, do que o desenvolvimento das competências dos trabalhadores, no sentido da aplicação de seus saberes, da sua autonomia e de sua auto-realização, e que aponta que a empresa, modelo de eficácia e de competitividade, funciona, cada vez mais, como uma máquina de vulnerabilizar e, até mesmo, como uma máquina de excluir, pois no seio de sua própria empresa, a corrida à eficácia e à competitividade acarreta a desqualificação dos menos aptos.

A administração participativa exige a mobilização das competências não apenas técnicas, mas também sociais e culturais, que pegam no contrapé a cultura profissional tradicional de uma maioria de assalariados. Quando a empresa no contexto da busca da flexibilidade interna, entende adaptar as qualificações dos trabalhadores às transformações tecnológicas, a formação permanente pode funcionar como uma seleção permanente. O resultado é a individualização dos trabalhadores que estão envelhecendo, demasiado idosos ou não suficientemente formados para serem reciclados (GRAMIGNA, 2002).

Castel (1998, p.49) completa, ainda, afirmando que a empresa,

ao contratar jovens superqualificados – exigência que não corresponde aos imperativos técnicos – condena os não-qualificados ao risco do desemprego, visto que os postos que poderiam ocupar estão tomados por outros mais qualificados.

Dessa forma, pergunta-se: como se dá esse desenvolvimento, que instrumentos, que processos poderão concretizar essa capacidade? Nos itens a seguir, poderá ser compreendido o processo de desenvolvimento das competências,

bem como sua utilização, enquanto ferramenta, pelas ações de Gestão de Pessoas, que são: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira, dentre outras.

## **2.2 Desenvolvendo Competências**

Segundo Ruas (op.cit.), o desenvolvimento de competências se dá em três etapas, como segue:

- I. Geração de competências – articulação entre conhecimento/habilidade e capacidades desenvolvidas nos programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) e a construção de competências – foco maior no indivíduo (corresponde à construção do conhecimento tácito).
- II. Difusão de competência – desenvolvimento de projetos aos grupos de trabalho. Dá ênfase à aprendizagem por meio do compartilhamento e difusão do conhecimento, habilidades e capacidades – processos de construção de competências (corresponde ao compartilhamento de conhecimento tácito).
- III. Sistematização de competências – as competências individuais e dos grupos assumem formas organizacionais como métodos, procedimentos e normas relativas ao trabalho e á forma de agir. (corresponde à transição de conhecimentos tácitos para explícitos). As dinâmicas e atividades mais utilizadas na movimentação dos elementos são:
  - Leituras orientadas, seminários e debates em grandes grupos, estudo de casos, dinâmicas e simulações de situações reais, filmes e vídeos, visitas a outras áreas, entrevista a terceiros. Procura-se associar os diferentes conhecimentos e experiências com as atividades profissionais dos participantes.

- Principais práticas: resolução de problemas, planejamento, experimento e simulações, casos, benchmarking, difusão de informação e troca de experiências.

Ao fazer considerações sobre formação e desenvolvimento de competências, Ruas (op.cit.) admite ser uma relação incompleta, considerando que a relação entre desenvolvimento de competências e os processos de formação e treinamento convencionais tende a gerar um *gap* (espaço) entre o prometido e o concretizado, visto que as expectativas de desenvolvimento não se concretizam. Os *gaps* podem ser causados por desconhecimento dos assuntos pertinentes ao trabalho (conhecimento), falta de prática (habilidade) e falta de disposição para fazer o trabalho (atitude). Sendo concentrados no recurso conhecimento, os processos de formação não parecem suficientes para desenvolver competências, mesmo que atualmente estejam sendo enriquecidos por simulações e laboratórios, por exemplo.

Os processos de formação não são desenvolvidos no contexto do trabalho; estão distantes das condições reais em que se dão as relações de trabalho, o que dificulta a transferência e adaptação dos resultados da formação. O autor ressalta, porém, que mesmo com essas deficiências “ as iniciativas de formação continuam indispensáveis, e todos os esforços devem ser mobilizados para torná-las mais efetivas e estratégicas”.

Embora o modelo das competências venha se tornando uma excelente estratégia para as empresas, conforme até aqui apresentado, existem autores que chamam a atenção para os seus aspectos negativos. Merecem destaque as observações de Deluiz (2001), que reconhece como ponto positivo desse modelo, a valorização do trabalho, que

...assume um caráter mais intelectualizado, menos prescritivo, exigindo a mobilização de competências que envolvem domínios cognitivos mais complexos e que vão além da dimensão técnica, demandando novas exigências de qualificação do trabalhador e a elevação dos níveis de escolaridade (p.13).

Como aspecto negativo, a autora aponta a intensificação do trabalho e a desprofissionalização, que são conseqüências de uma “polivalência estreita e

espúria', decorrente do reagrupamento das tarefas pela supressão de postos de trabalho, ou pelo enxugamento dos quadros das empresas com demissões. Reforça ainda que a desprofissionalização ocorre sempre que o trabalhador deixa de atuar dentro da esfera de saberes, atividades, responsabilidades e referenciais próprios de sua profissão, e que são negociados em acordos coletivos e corporativos, e passa a desempenhar papéis e funções próprios de outras áreas e ocupações, com conseqüências para a sua (dês)qualificação profissional.

Encontra-se em Zarifian (op.cit.) uma proposta de mudar esses aspectos negativos. Para o autor, seria necessária uma inversão no que realmente ocorre na maioria das empresas, onde busca-se muito mais a gestão dos saberes dos trabalhadores tendo em vista os objetivos em missões das empresas, do que o desenvolvimento das competências dos trabalhadores no sentido da ampliação de seus saberes, da autonomia e da auto realização.

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas vem aparecendo como a principal usuária das competências na busca por alinhar os objetivos da área com objetivos da organização, segundo Resende (2004), através de suas ações ou sistemas, agregando valor ao empregado e tornando transparente a gestão pessoas. Pode-se então, a partir dessas colocações, apresentar a gestão de pessoas por competências.

### **2.3 Gestão de Pessoas por Competências**

A gestão de pessoas por competências constitui uma forma de gestão dinâmica, que toma como referencia a estratégia da empresa, identifica e desenvolve as competências necessárias para o êxito e o crescimento do negócio. Ter competências mais bem aplicadas que seus concorrentes representa uma vantagem competitiva para a empresa. Uma das maiores aplicações das competências está associada à gestão de pessoas, pois esta passa a direcionar as ações de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, desempenho à capacitação, à retenção e ao desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Resende (op.cit.), as diversas ações ou sistemas de RH que compunham as “estruturas tradicionais” dessa área sempre atuaram de forma estanque, isolada, independente, “como se tivessem um fim em si mesmas”. Na verdade, não tem como a área de RH ser desintegrada, pois os seus sistemas são interdependentes e complementares, sendo fundamental entrosar os planos e projetos, para assegurar que as missões e objetivos estratégicos da área sejam cumpridos, e “valores sejam agregados aos negócios da empresa”. É também “obter maior sinergia nos subsistemas principais de suprimento de pessoal, formação e qualificação, remuneração e recompensas, relações trabalhistas, dentro delas e entre elas” (p.113).

Integrar as ações de RH é atuar estrategicamente, é integrar-se com os objetivos maiores da empresa, favorecendo às demais áreas produtivas e de negócio, para que cumpram também seus objetivos.

Modelos amplos de gestão de pessoas baseada em competências, tem-se desenvolvido, assim como modelos específicos de remuneração e carreira, seleção e treinamento baseados em competências e habilidades. Por conta disso, Resende (op.cit.) estabeleceu uma série de recomendações necessária aos gestores no desenvolvimento desse novo momento da gestão de pessoas, ao reconhecer que o conceito de competência já entrou no vocabulário dos profissionais de RH. Veja-se algumas dessas recomendações:

- OS profissionais de RH deverão cuidar de desenvolver competências básicas necessárias à operacionalização da área.
- Adquirir ou reforçar competências de visão, de autoconfiança e de determinação, para fazer uma reciclagem completa nos conceitos, hábitos, posturas, papéis, sistemas e rotinas da área de RH.
- Desenvolver modelos consistentes e customizados de gestão por competência, em qualquer de suas aplicações: treinamento, recrutamento e seleção, remuneração, administração de talentos,

gestão estratégica, etc.

- Desenvolver competências e habilidades específicas para mudar paradigmas, superar resistências, desenvolver culturas, comunicar, envolver, fazer parcerias, acompanhar e avaliar resultados.

Pode-se concluir que o ambiente mudou, e as exigências estão postas, havendo consenso entre os autores de que a área de gestão de pessoas deve assumir sua posição, adequando suas ações às novas demandas, sob pena de permanecer ao largo das estratégias empresariais. Como estarão se posicionando as áreas de RH? Quais as mudanças nas suas ações que garantem a absorção e o uso das competências?

Segundo Dutra (op.cit.), ao alinhar expectativas e necessidades das organizações e dos indivíduos, o uso das competências na gestão de pessoas apresenta uma série de ganhos, tanto para a organização quanto para as pessoas. No caso da organização, traria simplicidade, flexibilidade e transparência, otimização de recursos e da massa salarial, direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional, capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos, flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia, equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

Para as pessoas, oferecem horizontes profissionais claros, com critérios de acesso definidos, remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado, estímulos ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação, e, finalmente, condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Por se tratar de modelo ainda pouco desenvolvido na prática das empresas cearenses, convém entender como acontece sua implantação, segundo os estudiosos da área.

A seguir são apresentados os principais passos para a implantação da gestão de pessoas por competências, forma de gestão que consiste na captação, na retenção e no desenvolvimento das competências organizacionais e individuais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos das empresas, através das ações da gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira, dentre outras).

#### 2.4 A Implantação da Gestão de Pessoas por Competências

A gestão de pessoas por competências, para ser efetiva diante do ambiente competitivo que predomina nas organizações, deve possuir características próprias, que segundo Hipólito, são as expostas no quadro seguinte:

1. <b>Ser simples</b> , propiciando fácil entendimento e operacionalização	4. <b>Ser integrado</b> , possibilitando, com base em um único referencial, soluções, para as diversas questões que permeiam a gestão de pessoas (recrutamento e seleção, carreira, T&D, remuneração, entre outra)
2. <b>Ser Transparente</b> , garantindo o acesso às informações e oportunidades	5. <b>Ser integrador</b> , trazendo benefícios tanto para a empresa quanto para seus profissionais
3. <b>Ser instrumental</b> , concretizando os conceitos de gestão de pessoas empregados em sua concepção	6. <b>Ser flexível</b> , adaptando-se às necessidades das diversas áreas da organização ao longo do tempo

**Quadro 4** – Características necessárias a um sistema de gestão de pessoa

**Fonte:** HIPÓLITO (2001, p.99)

Há coincidência de pensamentos entre os autores Gramigna (2002), Rodriguez y Rodriguez (2004) e Hipólito (op.cit), quanto aos passos para a implantação da gestão de pessoas por competência. Como primeiro passo, fazem-se necessários a sensibilização, o envolvimento e a adesão das pessoas-chaves da organização, tanto da administração quanto das demais áreas. Esse comprometimento faz parte da estratégia inicial do processo, que é construí-lo de forma conjunta e participativa.

Segundo Gramigna (op.cit), a comunicação se apresenta como o instrumento principal da sensibilização para o modelo. Pode ser feita através de reuniões, fóruns de discussão, onde é apresentado, discutido e analisado o processo. Também são utilizados convites para palestras internas e externas aos formadores de opinião da organização. O trabalho de sensibilização facilita a venda da idéia, se for bem estruturado. A área de RH/Gestão de Pessoas trabalha o envolvimento dos “portadores do poder” da empresa. Ao conseguir que o tema seja amplamente discutido, e passe a fazer parte das conversas entre colaboradores, com certeza merecerá a atenção do grupo de gestores. Após aprovação da diretoria, é preciso lembrar que uma premissa básica, segundo Resende (op.cit.), da gestão de pessoas por competências é a implantação de cima para baixo (*top-down*), pois somente com o apoio da diretoria maior, haverá possibilidade de sucesso.

O sucesso dessa forma de gestão exige uma profunda conexão entre missão, visão, estratégias e competências, pois, segundo Rodriguez y Rodriguez (op.cit.), a definição das competências necessárias a uma empresa precisa ser feita a partir do seu plano estratégico. Por isso, afirma autor, “é importante que a definição das competências seja feita inicialmente no nível estratégico da organização, para depois serem desdobradas em competências específicas em cada nível organizacional” (p.56)

Como próximo passo, Gramigna (op.cit.) apresenta a etapa de definição de perfis, que consiste em definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções. As estratégias mais utilizadas no processo são o mapeamento e a definição de perfis de competências através de reuniões orientadas por consultoria externa, onde os diretores e alguns gerentes formadores de opinião compõem um comitê, juntamente com o gestor de RH. Nesta etapa devem ser realizados workshops e seminários focando a parte conceitual e metodológica, bem como aspectos relativos a comprometimento, responsabilidade e papéis.

Definidos os perfis, faz-se necessário atribuir pesos, de acordo com as exigências de cada unidade de negócios.

A atribuição de pesos exige alto grau de comprometimento a participação de profissionais internos, daqueles que detêm a informação sobre a empresa. Essa etapa tem como foco retratar a agregação de valor do profissional para a organização, caracterizando, dessa forma, os níveis de complexidade – patamares de resultados esperados, descritos em função da evolução das pessoas – que são iniciados com a escolha das áreas de competência.

O terceiro passo seria a avaliação de potencial e formação de banco de talentos, que, segundo Gramigna (op.cit.), a metodologia prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, resultando, dessa forma, num banco de identificação de talentos, que permite identificar, a partir do perfil estabelecido pela empresa, as pessoas que estão além, aquém ou dentro das expectativas, informar o *gap* existente, desenhar um plano individual de capacitação por competência, reduzindo custo e desperdícios em T&D, fornecer feedback sobre o potencial individual, tomar decisões relativas a *job-rotation* (rotação de cargos), promoções e sucessão, remanejamentos e preparar as pessoas para a avaliação de desempenho.

Após definidas as ações de eliminação dos “*gaps*”, que podem ser desde treinamento em sala de aula, *e-learning* (treinamento a distância), visitas, *coach* (acompanhamento) ou até auto-aprendizado, através da montagem do plano individual de capacitação por competência e ações de desenvolvimento, parte-se para a gestão do desempenho, ou seja, o momento de avaliar os resultados, em comparação com os objetivos estratégicos definidos.

Segundo Gramigna (op.cit.), a verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas às atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano do trabalho. As unidades de medida devem conter indicadores que facilitem a verificação. A estratégia mais comumente adotada é a avaliação “360 graus”, que consiste na avaliação por superiores, pares, subordinados e, em algumas empresas, por clientes e fornecedores, envolvendo, dessa forma, toda a cadeia produtiva, pois segundo Fleury (op.cit.), “as estratégias e competências são definidas pela empresa em função de sua relação com o mercado e de sua posição nessa rede complexa de interações empresariais”.

Para Rodriguez Y Rodriguez (op.cit.), a gestão das competências é hoje um “forte instrumento de direcionamento do esforço intelectual das pessoas no sentido de atender aos objetivos estratégicos empresariais”.

A necessidade de associar as competências individuais às competências organizacionais torna, segundo Brandão e Guimarães (op.cit.), as competências inseridas em contexto de gestão estratégicas de pessoas, confirmando as funções de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização dos sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização.

Quando se afirma, defendem os autores, que uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo, está se deduzindo que as ações são interdependentes, confirmando a posição de quando ressalta a necessidade de complementaridade entre as ações de RH.

### 3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Afirma Toffler (1993, p.39) que o conhecimento é a fonte de poder de maior qualidade. Para ele o conhecimento é o combustível mais rico que existe e em nosso cenário social atual o conhecimento significa mudança.

Convém apresentar algumas definições de conhecimento antes de aprofundar-se em qualquer discussão sobre a elaboração, a transferência e a disseminação do conhecimento.

Segundo Angeloni (2003, p.XVI), os dados se referem a elementos descritivos de um evento, e são desprovidos de qualquer tratamento lógico ou contextualização. “Eles comunicam um estado da realidade pura, e têm base factual”. Etimologicamente originada do latim *informatio*, a informação designa a ação de informar – dar forma, moldar -, e corresponde a uma representação mental do mundo empírico. Para elaborar uma informação é preciso desenvolver algumas atividades como a coleta, a classificação e a aglutinação de dados. Pode ser entendida como a união de dados agrupados e selecionados que seguem um critério lógico para conseguir um determinado objetivo.

O conhecimento, a despeito das múltiplas interpretações que o termo recebe, traz em si um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações críticas e valorativamente elaborado (ANGELONI, op.cit). Para a autora, não é só um conjunto de informações, pois estas precisam estar articuladas por meio de legitimação empírica, cognitiva e emocional.

Baseado em Davenport (1998 *apud* PEREIRA, 1997, p. 11) dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Em um contexto empresarial, os dados podem ser descritos como registros estruturados de transações. Em relação à informação, o autor define-a como dados dotados de

significado, dentro de um contexto, no qual a informação pode ser descrita como um termo que permite a tomada de uma ação, devido ao significado que tem para aquela empresa. O conhecimento se define quando uma informação é comparada e analisada, chegando-se a conclusões e a novos saberes.

O sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber qual deles precisamos (dados, informações e conhecimento), com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro, é essencial para a realização bem sucedida do trabalho ligado ao conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 91).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento, ao contrário da informação e dos dados, diz respeito a crenças e compromissos, e está relacionado à ação: é sempre o conhecimento com algum fim; como a informação, diz respeito ao significado, é específico do contexto relacional.

O conhecimento utilizado nos estudos de Nonaka e Takeuchi (op.cit.), sob a égide da sugestão, é tratada como:

- Conhecimento Tácito – informal, não codificado, encontrado na frente dos funcionários, na experiência dos clientes, nas lembranças dos fornecedores. É difícil de catalogar e de documentar em detalhes; é baseado em experiências; é efêmero e transitório. O conhecimento tácito é o capital humano da empresa, é possuído pelos funcionários, difícil de ser imitado, copiado e modificado. Como está na cabeça das pessoas, é invisível, levando tempo para ser construído. E, segundo os autores, não pode ser eficientemente difundido por meios indiretos, como aulas ou livros, pois sua transmissão exige comunicação pessoal e interação.
- Conhecimento Explícito – formal, codificado, apresenta-se na forma de livros e documentos, relatórios do governo, bancos de dados e manuais de políticas e diretrizes.

Segundo Terra (2000), as empresas criadoras de conhecimento seriam, pois, aqueles que, sistematicamente, criam novos conhecimentos, disseminando-os pela organização inteira, e rapidamente os incorporam a novas tecnologias e produtos. Esse processo ocorre a partir de uma espiral de conhecimento baseada no comprometimento e em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, envolvendo desde o indivíduo, até o grupo, a organização e o ambiente.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (op.cit.), esses dois tipos de conhecimento dominam o campo do saber. A sua interação gera a dinâmica da criação de conhecimento na organização.

Tomando-se por base a afirmação de que o conhecimento é criado a partir de vários processos de conversão entre conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (op.cit.):

- Socialização – processo pelo qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito e as habilidades técnicas são criados. Ex: treinamento no local de trabalho – *training in the job* – e interações com os clientes. Segundo Terra (op.cit.), na literatura ocidental esse conceito se aproxima do conceito da cultura organizacional.
- Externalização – considerado pelos autores o modo de conversão mais importante, pois permite a criação de novos e explícitos conceitos. Acontece através da conversão do conhecimento tácito em explícito, pelo uso freqüente de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modos. Essa prática facilitaria a comunicação do conhecimento tácito, que normalmente é de difícil verbalização.
- Combinação – seria o processo preferido do Ocidente, segundo os autores, pois se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia da informação. Envolve o uso de mídia como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas, redes computadorizadas e a educação formal.

- Internalização – assemelha-se ao *learning by doing* (aprendendo para fazer), onde os membros da organização passariam a vivenciar o resultado prático do novo “conhecimento”, desenvolvendo o conhecimento operacional.

Há registros do estudo da aprendizagem e do conhecimento em Platão – “crença verdadeira justificada” -, Aristóteles, Descartes, Locke, Hegel, Kant e Marx e atualmente, na Administração, alguns dos principais exploradores são Peter Drucker (1999), Alvin Toffler (1970/80) e Ikujiro Nonaka (1991/95).

Tido como um dos primeiros autores a estudar a sociedade do conhecimento, Drucker (1999, p.113) afirma que esta se distingue da sociedade do passado pelo papel-chave que o conhecimento desempenha nesta última. O autor argumenta que na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra -, mas sim, “o” recurso, o determinante da nova sociedade, a pós-capitalista. De acordo com Drucker (op.cit.), esse fato “muda fundamentalmente a estrutura da sociedade: cria nova dinâmica social e Econômica; cria nova política”.

Compartilhando da mesma visão dos citados autores, Quinn (2000) afirma que o poder econômico e de produção de uma organização está mais representado por suas capacidades intelectuais e de serviços do que por seus ativos imobilizados, como imóveis, instalações e equipamentos. Existe entre esses autores o consenso de que o futuro pertence às pessoas que detêm conhecimento. O autor observa ainda que a habilidade de gerenciar o que chama de “intelecto baseado no conhecimento” está rapidamente se tornando habilidade crítica do executivo desta era.

A presença do conhecimento na história humana vai além das idéias e crenças, e hoje é percebido com clareza que o “conhecimento constitui o eixo estrutural do desempenho de sociedades, regiões e organizações”. O uso e a difusão de expressões como “sociedade do conhecimento”, “economia baseada no conhecimento”, “redes de conhecimento” e “trabalhadores do conhecimento”

refletem a constatação de que a gestão competente do conhecimento demonstra a capacidade da sociedade e das pessoas para lidar com o ambiente de acelerada transformação e crescente complexidade, que caracteriza a passagem do milênio.

Para Nonaka e Takeuchi (op.cit.), a constatação de que o conhecimento é o novo “recurso competitivo que atingiu o Ocidente como um relâmpago” e tem reconhecida a sua importância, não ajuda a compreender a criação do conhecimento, tornando-se necessário buscar na experiência japonesa de gestão os mecanismos que abordam essa concepção.

Numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva é o conhecimento, (...) as empresas de sucesso são as que consistentemente criam conhecimento novo, disseminam esse conhecimento amplamente a toda a organização e, rapidamente, o incorporam a novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa criadora de conhecimento (NOKATA e TAKEUCHI, op.cit, p. 72).

Pereira (op.cit.) lembra que nos últimos anos a palavra conhecimento se incorporou ao vocabulário empresarial como indicativo de uma nova preocupação emergente na área da gestão organizacional. Segundo o autor, esse interesse, presente nos ambientes acadêmico e empresarial, tem criado neologismos próprios, como “gestão do conhecimento” e “conhecimento empresarial”.

Para Fleury (op.cit.), o tema gestão do conhecimento emergiu na última década, das discussões fechadas entre pesquisadores da área de Ciência e Tecnologia e profissionais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), para despontar como um dos assuntos mais polêmicos e menos compreendidos.

Fleury (op.cit.), Terra (op.cit.) e Davenport (op.cit.) são unânimes ao afirmar que as empresas líderes de seus ramos de negócio apresentam características comuns de gestão, de ambiente de trabalho, de liderança, de postura e aprendizado, relacionados com o que se tem denominado gestão do conhecimento. Segundo Terra (op.cit.), a gestão do conhecimento (GC) pode ser definida como para ajudá-las a compartilhar do conhecimento e informação em ação, de modo que elas se empenhem em melhorar o desenvolvimento da empresa.

Terra (op.cit.) reforça que a GC (a) não é um modismo a mais, pois tem sua base no poder jamais obsoleto de aprendizagem; (b) é prática e pragmática, e não ideologia e teórica; (c) não depende da tecnologia para tornar os processos mais eficientes ; (d) usa Tecnologia da Informação (TI) para facilitar a partilha, e não para substituir suas origens humanas; e que (e) os novos modelos empresariais são orientados para o processo, sem se prenderem às funções, setores ou estruturas.

Ainda para o autor, nas organizações do conhecimento, o poder não vem mais do nível hierárquico, mas sim, do próprio conhecimento, que passa a estabelecer novos perfis profissionais para os trabalhadores do conhecimento; também as relações entre as pessoas (fornecedores e clientes) assumem outra dimensão, passando a ser componentes importantes do capital intelectual, criadores de conhecimento, cujas relações são geradoras de “competências organizacionais distintas”.

### **3.1 Princípios da gestão do conhecimento: como desenvolver e reter talentos**

Segundo a experiência da *British Petroleum* com seu projeto de trabalho em equipe virtual citado no livro *Conhecimento Empresarial* (DAVENPORT e PRUSAK, op.cit., p. 65) os princípios da Gestão do Conhecimento são:

- O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- Suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas;
- Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto;
- Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa.

Segundo Bolgar (2001), pode-se observar que os seis primeiros princípios da gestão do conhecimento estão diretamente ligados às pessoas. Isso mostra o quanto é importante o fator humano na implementação e desenvolvimento de um processo de gestão do conhecimento.

Conforme coloca Bolgar (op.cit., p.28), “o dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventa”. E se o principal objetivo do capital humano é inovar e gerar conhecimento – seja sob forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios – então, o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação.

Bolgar (op.cit.), diz que o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.

Para liberar o capital humano que já existe na organização é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático, inútil e as competições internas. O local de trabalho *taylorizado* desperdiça ativos humanos nessas atividades.

Na Era da Informação, o capital humano parece ser mais valorizado. Um exemplo bem claro da utilização produtiva da capacidade intelectual das pessoas é o programa “*Work-out*” da GE – General Eletric – uma série interminável de reuniões nas quais os funcionários propõem mudanças nos processos de trabalho e os chefes são solicitados a aprová-las ou rejeitá-las imediatamente – é uma das formas de extrair idéias de um maior número de pessoas. Este programa da GE, como outros, funciona porque oferece um lugar seguro onde as pessoas podem trocar idéias sobre o trabalho sem que chefes e burocratas lhes mandem calar a boca. Para usar mais os que as pessoas sabem, as empresas precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado.

Os líderes procuram focalizar e acumular talento por meio de contratação ou do ensino. Como sempre ocorre no caso do capital intelectual, a ligação com a estratégia é fundamental.

É preciso analisar a força de trabalho da organização e classificar as pessoas de acordo com os incisos abaixo, segundo Bolgar (op.cit, p.32):

- I. Difícil de substituir – pouco valor agregado;
- II. Difícil de substituir – muito valor agregado;
- III. Fácil de substituir – pouco valor agregado;
- IV. Fácil de substituir – muito valor agregado.

Segundo o autor, as pessoas especializadas e semi-especializadas entram no item III. A organização pode precisar dessas pessoas – talvez de muitas delas – mas seu sucesso não depende delas como indivíduos: uma pessoa que ocupe o cargo pode ser tão boa quanto outra, basta um anúncio e dezenas de indivíduos qualificados candidatam-se ao cargo; o tempo de treinamento é curto.

No item I, ficam as pessoas que aprenderam um conjunto de operações difíceis, mas que não dão as cartas, como por exemplo, operários de fábrica especializados, secretárias experientes ou pessoas que trabalham com garantia da qualidade. Talvez seja difícil substituí-los, pois eles realizam um trabalho importante, mas não é com isso que os clientes estão preocupados.

Os trabalhadores, que fazem parte item IV, realizam coisas que os clientes valorizam muito, mas como indivíduos são fáceis de substituir.

Por fim, no item II, as pessoas que desempenham papéis insubstituíveis na organização e que, como indivíduos, também são praticamente insubstituíveis. Podem ser químicos pesquisadores, representantes de vendas, gerentes de projeto, etc. Um grupo da Hewlett-Packard estima que os engenheiros que entram na empresa precisam de mais de dois anos para realmente contribuir para suas equipes; é muito difícil substituí-los e se trata de um investimento pesado.

O real capital humano das empresas fica no item II, incorporado nas pessoas cujo talento e experiência criam os produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não os concorrentes. Quanto maior a intensidade de capital intelectual de uma empresa – ou seja, quanto maior o percentual de trabalho que gere um alto valor agregado, mais a empresa pode cobrar por seus serviços e menos vulnerável ela ficará aos concorrentes, pois eles terão mais dificuldades de reproduzir essas habilidades. As empresas inteligentes, portanto gastam menos possível no trabalho que os clientes não valorizam e cujas habilidades dos funcionários sejam de fácil substituição.

Convém acrescentar que a gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de várias dimensões da prática gerencial, figurando entre elas a administração de pessoas, cujas práticas e políticas são utilizadas para melhorar a capacidade das organizações em:

- Atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionem conhecimento aos estoques da empresa;
- Adotar planos de carreira e treinamentos que ampliem as experiências, contatos e interações das pessoas dentro e fora da empresa; e
- Adotar esquemas de remuneração cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, grupais e organizacionais.

Desse modo, a gestão do conhecimento vem sendo cada vez mais introduzida nas organizações, pois as mudanças geradas pelo avanço tecnológico exigem das empresas uma resposta rápida quanto às demandas por eficácia e competitividade. Para Terra (op.cit.), esta pode ser definida como a tecnologia de gestão que objetiva sistematizar o tratamento das informações e conhecimentos estratégicos de uma organização, ficando intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes de conhecimento organizacional, para desenvolver as competências específicas e a capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e

liderança de mercado.

Pode-se compreender que, na visão de Davenport e Prusak (op.cit.), o avanço da consultoria na área do conhecimento e a mobilização em torno do assunto nos meios empresariais sinalizam a progressiva convicção de que o conhecimento é fundamental para o sucesso das empresas, e, talvez, para sua própria sobrevivência. Desse modo, a operacionalização das funções da gestão do conhecimento – identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, acesso e distribuição, aplicação e criação do conhecimento – se dá através das seguintes práticas ou atividades: Aprendizagem Organizacional, Gestão de Competências, Gestão do Capital Intelectual, Educação Corporativa e Inteligência Empresarial.

Considerando-se que a utilização das competências pela gestão de pessoas constitui o próximo principal foco deste estudo, no próximo capítulo a ferramenta é enfocada com maior profundidade. Entretanto, são apresentadas a seguir, de forma sucinta, as principais práticas de operacionalização da aprendizagem organizacional.

## 4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Já nos anos 70, a aprendizagem no ambiente das organizações aparecia como preocupação dos que se ocupavam com o Desenvolvimento Organizacional, com a capacitação gerencial e com a sobrevivência das organizações. As *Learning Organizations* – organizações de aprendizagem – trouxeram de novidade que o aprendizado pode ser “planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa”. A visão estratégica da aprendizagem é a resposta ao novo momento, que traz como principal característica a mudança, na qual o conhecimento aparece como “o” recurso da sociedade do conhecimento, conforme dito por Drucker (op.cit.), tornando-se o diferencial competitivo, extremamente valioso para a empresa que o adote.

Organizações de aprendizagem são capacitadas em criar, adquirir, transferir e modificar seus comportamentos para refletir os novos conhecimentos e *insights*. “São empresas que estão continuamente se auto-transformando, utilizando tecnologia, *empowerment*, e expandindo o aprendizado para melhor se adaptarem e terem sucesso em um ambiente mutável (DRUCKER, op.cit.).

As práticas de aprendizagem nas organizações têm sido destacadas por Ruas como algo novo, citando como exemplos, algumas práticas de administração que oportunizam aprendizagem, a saber:

- Planejamento e Planejamento Estratégico (QUINN, Op.cit.). Avaliação de ambientes macroeconômicos, diagnóstico da própria organização ou de suas área, construção de cenários, estabelecimentos de diretrizes.
- Solução de problemas (GARVIN, 1998; KOLB, 1997 e ARGYRIS, 1992). Identificação, observação, análise e alternativas de solução e

problemas.

- Implantação de uma nova estratégia de gestão, como Qualidade Total (SENGE, 1998).
- Desenvolvimento de um projeto de novo produto (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), experimentos e simulações, testes de novos produtos, de novos processos, de melhorias em produtos e processos, avaliação de projetos-pilotos, projetos de novos sistemas e/ou relações organizacionais.
- *Benchmarking* (aprendizagem com os outros) (GARVIN, 1998). Estudo de casos de sucesso ou insucesso na organização, em área da própria organização ou em outras organizações. Avaliação coletiva de resultados e processos.

Segundo Terra (op.cit.), o processo de aprendizagem envolve a interseção “contínua” dos conhecimentos tácito e explícito em um interminável processo de transformação. São relevantes alguns dos princípios e noções de *Learning Organizations* para o desenvolvimento das competências gerenciais, nos planos individual e coletivo. A proposta de Ruas (op.cit.) para o desenvolvimento de competências gerenciais baseadas na abordagem “aprendizagem nas organizações”, considera que as novas práticas de gestão, assim como os novos princípios, estão associados ao repertório de respostas e de maneiras de agir (competências), através de um efetivo processo de aprendizagem, que gera as condições necessárias para apropriação e internalização de conhecimentos e habilidades. Ao adotar a expressão Aprendizagem Organizacional, o autor insiste em destacar aquilo que se relaciona aos processos da aprendizagem na organização e ao desenvolvimento de competências.

Peter Senge (op.cit.) reconhece que muitas organizações sofrem de “deficiências de aprendizado”. Como resposta, apresentou o modelo prático de organização que aprende, cuja característica principal reside na inclusão do raciocínio sistêmico. Segundo essa teoria, existem cinco disciplinas que compõem o

seu escopo técnico, e as empresas que as utilizam passam a ser denominadas de Organizações que Aprendem – *Learning organizations*. O autor ensina que os gerentes podem desenvolver uma organização que aprende através de cinco disciplinas, a saber:

- I. Adotar o “raciocínio sistêmico” – esse é o caminho que leva a pensar sobre tudo o que ocorre na empresa; é a linguagem que descreve e permite a compreensão da inter-relação; é “a disciplina que integra as disciplinas, fundindo-as em um conjunto coerente de teoria e prática”;
- II. Estimular o “domínio pessoal” de suas próprias vidas – através dessa disciplina é possível aprender e expandir capacidades pessoais direcionadas a resultados. O ambiente organizacional passa a fomentar e encorajar o desenvolvimento de metas que favoreçam a ambos.
- III. Trazer à superfície os “modelos mentais” predominantes, e questioná-los – essa disciplina reflete, clarifica e aperfeiçoa a visão de mundo, facilitando a formatação de ações e decisões dos membros da empresa, mediante análise crítica das informações geradas ou selecionadas relativamente a essa visão;
- IV. Desenvolver uma “visão compartilhada” – possibilita a construção do modelo e da forma do futuro que será criado para a empresa, definindo a formulação de princípios e práticas que serão compartilhados pelos membros da empresa ao estabelecer e perseguir as metas;
  1. Facilitar o “aprendizado em equipe” – essa disciplina permite que habilidades e pensamentos possam ser desenvolvidos em uma inteligência coletiva que seja maior que a soma dos talentos individuais, onde o aprendizado deve ser coletivo.

Resende (op.cit.) comenta que essa teoria sustenta o pressuposto de que, quando as cinco disciplinas entram em operação, os resultados das

organizações tornam-se mais significativos, pois grupos de pessoas reunidos aplicam suas inteligências criativas em favor dos objetivos comuns.

Ruas (op.cit.) justifica a adequação das cinco disciplinas de Peter Senge (op.cit.), afirmando não ser concebível a Aprendizagem organizacional sem que se passe pelo processo de crescimento e aprendizado pessoal que, segundo o autor, é o domínio pessoal, pois as pessoas têm formas próprias de pensar. As idéias, operacionalizações ou imagens profundamente arraigadas, que influenciam nossas interpretações do mundo, compreendem os modelos mentais, os quais exercem grande influencia na forma de ver o mundo e como agir. Para Ruas (op.cit.), a visão compartilhada é a construção de um objetivo comum; é estar conectado, criando um foco e uma energia muito grande à medida que cresce o comprometimento.

A aprendizagem coletiva se manifesta quando aquela conexão de objetivos compartilhados torna-se um microcosmo, propagando a aprendizado entre indivíduos e a organização. Já o pensamento sistêmico é uma disciplina que enxerga os inter-relacionamentos, a mudança, com sua complexidade dinâmica.

A aprendizagem organizacional é, portanto, o processo contínuo de detecção e correção de erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos. Segundo Senge (op.cit.), é a capacidade das organizações para criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos, para refletir esses novos conhecimentos e *insights*. Isso implementa um mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para os resultados da empresa, por meio da aplicação dos seus conhecimentos a habilidades pára resolver problemas e inovar constantemente. Cria-se a organização que aprende e que gera conhecimento.

As abordagens aprendizagens e competências possuem uma interessante relação de complementaridade, em que se cria um círculo vicioso (e virtuoso), no qual a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências, sendo, ao mesmo tempo, necessário investir em desenvolvimento de competências, para que essa aprendizagem seja factível.

#### **4.1 Gestão do Capital Intelectual**

De acordo com Resende (op.cit), a expressão capital intelectual ou Capital do Conhecimento, surgiu para indicar que a era da “mão-de-obra” está chegando ao fim, bem como a era diretamente relacionada, à “era industrial”, na qual as pessoas representam fatores de produção, como a terra e o capital. Já na década de 80, Peter Drucker (op.cit.) utilizava o conceito de trabalhadores intelectuais, quando previa a chegada da era do capital intelectual.

Essa expressão objetiva mostrar que as empresas devem conceber o potencial de inteligência das pessoas – aptidões e habilidades de raciocínio, criatividade, percepção, discernimento, agilidade mental – como o recurso mais valioso, não só em função de seu maior custo de sustentação, mas também pelo poder que tem, como investimento, de gerar melhores resultados de trabalho em favor de sua lucratividade.

Pereira (op.cit.) considera que capital intelectual representa a som dos conhecimentos de todos os colaboradores em uma organização. O que lhe proporcionava vantagens competitivas é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior. Segundo o autor, o capital intelectual foi criado a partir do intercâmbio entre o capital humano – pessoas com seu intelecto, seus conhecimentos e experiências -, o capital estrutural – estruturas organizacionais de informações e conhecimentos; e o capital de clientes – pessoas com as quais a empresa realiza negócios.

#### **4.2 Educação Corporativa**

Segundo Eboli (op.cit.), a educação corporativa é uma solução para o conhecimento das iniciativas de treinamento com a estratégia da organização e de criação de vantagem competitiva sustentável por meio de um ambiente de aprendizado permanente. Para Meister (1999), ela significa uma vantagem competitiva que é fonte de aprendizado permanente, na era do conhecimento,

enquanto Eboli (op.cit.) vê uma ponte entre o desenvolvimento de pessoas e as estratégias do negocio.

Na revista T&D ela é definida como um veículo de alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresarias.

As universidades corporativas surgiram como complemento estratégico do gerenciamento aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa. Tendo como missão o alinhamento das iniciativas de treinamento com a estratégia da organização, não pode deixar de considerar a cultura e o contexto organizacional as competências essenciais.

A percepção de ineficácia dos programas de treinamento, que tradicionalmente tem operado mais em paralelo do que em parceria com as gerencias; o acirramento da competitividade, exigindo um vinculo entre T&D e as necessidades do negocio; vêm aumentando a preocupação em não desperdiçar recursos em programas que “não possam ser traduzidos em resultados mensuráveis”.

Como consequência desse despertar, muda o foco tradicional de T&D, cuja ênfase compreendia a necessidade de aprendizagem das pessoas, aquisição de conhecimentos e habilidades como uma finalidade, mudando-se o foco para competência e resultado, cuja tônica recai sobre as competências que as pessoas devem possuir, aquisição de conhecimento e habilidades, como um meio para alcançar um fim, isto é, resultados. A crença de que as competências, habilidades e o conhecimento formam a base de vantagem competitiva, reforça a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos funcionários nesses âmbitos, e justifica, portanto, a existência da universidade corporativa.

Os novos paradigmas determinam que as empresas desejosas de tornar-se líderes de mercado na economia global precisam garantir vantagens competitivas sustentáveis. A universidade corporativa garante o aprendizado permanente, educando, de maneira estratégica, não só os funcionários, mas também os clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade.

Dessa forma, o treinamento nas organizações não pode mais ser reativo, focado somente em qualificações técnicas para o nível gerencial; também não pode limitar-se à sala de aula. Os gerentes assumem o papel de instrutores, utilizando e repassando conceitos do dia-a-dia. AS universidades corporativas oferecem treinamento tanto como “processo de – aprendizagem, a qualquer hora e em qualquer lugar”, podendo utilizar amplos espaços físicos, ou, como na Dell University, assumir formato virtual. Segundo Meister (op.cit.), uma característica comum das universidades corporativas é a importância dada pela empresa ao aprendizado a à troca de conhecimento. De acordo com a autora, essas universidades personificam a filosofia de aprendizagem da organização, cuja meta é oferecer a todos os funcionários o conhecimento e as competências necessários para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

A contribuição da Tecnologia da Informação se dá através de CBT (*Computer Based Training*), internet intranet, vídeo-conferência *learning centers*, colocados a disposição.

### **4.3 Inteligência Empresarial**

Segundo Pereira (op.cit.), a inteligência empresarial, como uma das práticas da gestão do conhecimento, resulta da combinação entre estratégia, memória organizacional e inteligência competitiva, sendo, portanto, o conjunto de metodologias e ferramentas que permitem identificar, monitorar e disseminar as informações estratégicas de uma organização.

Ao utilizar e combinar várias fontes e tipos de conhecimento organizacional, as empresas o fazem através da gestão do conhecimento, desenvolvendo competências específicas e capacidade inovadora, daí pode-se afirmar que a gestão do conhecimento relaciona-se com a gestão de pessoas, resultando dessa relação características específicas nas quais as empresas conseguem ambiente e condições propícios para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e aprendizado organizacional.

## CONCLUSÃO

No cenário atual, onde as empresas buscam maior competitividade e distinção no mercado, o foco são as pessoas e suas competências. Um modelo vem se delineando como um dos mais adequados aos novos tempos: a gestão por competências. Trata-se de uma maneira de lidar com o cotidiano, de forma a possibilitar a formação do capital intelectual de uma instituição.

Desde o século XV o verbo "competir" significou "rivalizar-se com", gerando substantivos como competição, competidor e competência e o adjetivo competitivo.

No atual contexto, competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as faz eficaz em uma determinada situação.

As competências são observáveis na situação cotidiana de trabalho e/ou em situações de teste, quando evidenciam de forma integrada atitudes assertivas, características pessoais, conhecimentos adquiridos.

Uma pessoa apresenta um perfil de competências alto quando demonstra as qualidades requeridas para levar a cabo determinadas missões.

Está provado e constatado que o ser humano tem capacidade para adquirir novas competências por toda a vida, desde que haja estímulos e acesso aos recursos necessários.

Os gerentes que se ativerem a este fato e se ancorarem na gestão por competências estarão à frente, constituirão a vanguarda abrindo caminhos primeiro que os outros.

Conforme se observou na empresa estudada e com a análise do referencial teórico sobre a temática abordada neste trabalho, ao estabelecer um modelo de gestão por competências, faz-se necessário adotar algumas premissas básicas que balizarão as ações gerenciais:

1. Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.

2. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.

3. Crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.

Estas premissas devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e serem internalizadas nas atitudes e comportamento de todos.

A gestão por competências é um programa que se instala através de etapas que se sucedem de forma simultânea ou passo-a-passo.

Para que tenha sucesso, o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho é fundamental. A sensibilização deste público na busca do comprometimento é a primeira etapa do processo. Esta sensibilização poderá ser realizada através de intervenções variadas, como:

- reuniões de apresentação e discussão do modelo, para prováveis adaptações à cultura da empresa;
- fóruns de discussão com o objetivo de detectar as falhas do modelo vigente; e

- participação em palestras e em cursos específicos que tratam do tema.

A partir do momento em que a alta administração e as pessoas-chave aderirem à idéia, passa-se à segunda etapa. Duas ações são fundamentais neste momento:

- verificar se as missões setoriais estão compatíveis com a missão da empresa; e
- checar as atividades de cada posto de trabalho.

A terceira etapa consiste em listar as competências necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis.

A partir daí, o corpo gerencial é treinado para acompanhar o desempenho de suas equipes, identificando os pontos de excelência e os pontos de insuficiência.

No momento em que o mercado está em crise e as empresas necessitam maximizar resultados para sobreviver com sucesso, faz-se necessário repensar modelos de gestão e adequá-los a uma nova realidade.

A gestão por competências é uma opção para formar equipes motivadas, voltadas para resultados, fortalecidas e com alto desempenho. Contando com estas pessoas certamente sua empresa fará o diferencial no mercado.

A intenção do trabalho não foi levantar um apanhado geral, nem encerrar a temática, apenas abrir uma nova lacuna, dando ênfase a necessidade de estudar mais a gestão por competência e difundi-la no meio organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ARGYRIS, C. **Enfrentando as defesas empresariais.** Rio de Janeiro, Campus, 1992.

BERTALANFFY, Ludwvig von. **Teoria Geral dos Sistemas.** Petrópolis-RJ: Editora Vozes, 1973.

BOLGAR, Paulo Henrique. **Capital intelectual = competência x comprometimento.** 2001. [on line]. Disponível na Internet via <http://www.rh.com.br>. Acesso em julho de 2007.

BOOG, G.G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro.** São Paulo: Best Seller, 1991.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T., In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, **Anais**, Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX.** Trad. Nathanael C. Caixeiro. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

CASTEL, R. - **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** Tradução de Iraci D. Poletti. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant (organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, v.27, n.3, p.13-25, set./out. São Paulo, 2001.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais.** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.) **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

GALLART, M.A. e JACINTO, C. Competências laborales: Tema clave en la articulación Educacion-Trabajo. **Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP**, ano VI, nº 2, Buenos Aires, dez./1995.

GARVIN, D. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, July-August, 1998, p.78-91.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo, Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIPÓLITO, José A. Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001.

KOLB, D. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. In: Starkey, K. **Como as Organizações Aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

\_\_\_\_\_. Construire la Competence Collective de Lémtreprise. **Gestion**, v. 22, n. 3, Automne, 1997.

LEWIN, K. **Field theory in social science.** New York, Harper & Brothers, 1951.

LOPES, Monteiro Vilanova Tomás. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna.** 8.ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de Competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, janeiro de 1997, p.14.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Editora Futura, 2002.

MAYO, E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires, Galares-Nueva Visión, 1959.

MCCLELLAND, D.C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, Washington, D.C., 1973.

MCLAGAN, P.A. **Competências**: a próxima geração. Training and Development, p.40-47, May, 1997.

MEISTER, Jeanne C. **A educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, G. T. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

PARRY, S.B. The quest for competencies. **Training**, p.48-56, julho de 1996.

PEREIRA, Maria José L. de Bretas, FONSECA, João Gabriel M. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron, 1997.

QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RESENDE, Enio. **A Força e o Poder das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROPÉ, F., TANGUY, L. Introdução. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, 1997. p.15-24.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. 27, 2003, Atibaia, **Anais**, Atibaia: ANPAD, 2003.

RUAS, Roberto Lima. Gestão das Competências: uma contribuição as estratégias das organizações. **Working paper**, EA/PPGA/UFRGS/, 2004.

SAMMARTINO, Wagner. **A Influência das Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional**: Um estudo de caso na área industrial de uma empresa do setor de telecomunicações. São Paulo: FEA/USP, 1995 (Dissertação, Mestrado em Administração).

SANDBERG, J. **Understanding Leadership from a Social Construction Perspective**. Seminar, University of Queensland, 24 aug. 2000.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1998.

SPENCER JR, L. **Competence and Work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOFFLER, B. L. **Ética no trabalho**: tomando decisões difíceis no mundo competitivo dos negócios. São Paulo: Makron Books, 1993.

ULRICH, David. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARO, S. Competências Gerenciais Requeridas em Ambiente de Mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, p. 49-75, set. 1995.

ZARIFIAN, P. **A Gestão pela Competência**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

\_\_\_\_\_. **Compétences et organization qualifiante em milieu industriel**. IN: MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTEW, Serge. La Compétence: mythe, construction ou réalité? Paris: Liaisons, 1994.

\_\_\_\_\_. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2000.