

Uma visão sobre formação das competências individuais, profissionais e organizacionais

Luiz Carlos Flôres de Assumpção¹

lcfasms@bol.com.br

Resumo: Ao escrever sobre habilidades e competências é possível se perceber que é uma problemática enfrentada pelas organizações no mundo globalizado. Este estudo busca por meio de uma revisão da literatura situar a visão sobre a formação das competências individuais, profissionais e organizacionais no contexto das organizações. Isso levou a percepção de que há algumas correntes de estudo das competências e que estas são estruturadas com base na definição da estrutura organizacional passando pelos aspectos da competência essencial, organizacional, profissional e individual, ou seja, nas organizações a última visão da competência está no indivíduo.

Palavras-Chave: Competências, Organização, Indivíduo e Profissionais.

1

Abstract: About organizations skills and competencies, is possible to realize that is an organizational problem faced in a globalized world. This study, by a literature review, situated the individual skills training, professional and organizational context, and organizations view. This led to the perception that there are some currents studies and skills based on organizational structure definition studies, and passing through the essential aspects of competence, organizational, professional and individual, or organization with ultimate view of competence is in individual.

Keywords: Competencies, Organization, Individual and professional.

¹ Luiz Carlos Flôres de Assumpção, Bacharel em Administração – FATEC-RO., com MBA em Gestão Empresarial – FGV Management e Especialização em Gestão Cultural – UNB, Mestrado em Liderança -UNISA. Aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciência de Informação da Faculdade de Ciência de Informação – UNB-DF.

1 INTRODUÇÃO

Na tentativa de entender o que seria competências individuais, profissionais e organizacionais dentro do contexto organizacional, veio em mente uma pergunta: Como que seria a formação das competências para as organizações? No entanto, ao aprofundar a leitura sobre o tema, podemos perceber que as competências estão alinhadas em 03 (três) aspectos: individual, profissional e organizacional (CAVALCANTE et al. 2005; DAÓLIO, 2004; DRUCKER, 1999; FLEURY e FLEURY, 2004; RESENDE, 2003; RUAS et al., 2006; QUINN et al., 2004; e outros).

Portanto, foi feito uma busca sobre os conceitos de competências onde alguns autores, ainda afirmam que são conceitos novos e em construção (FLEURY e FLEURY, 2004; RUAS et al., 2006; QUINN et al., 2004). Para as competências individuais, há uma aceitação de que o desenvolvimento de competências, “primeiro tem de haver uma conscientização pessoal das possibilidades de mudanças diante da necessidade de novos conhecimentos e habilidades no contexto das organizações num mundo globalizado” (DRUCKER, 1999, p. VII), pois há oportunidades que as vezes não observadas internamente ou fora da organização, mas que podem ser galgadas por todas as pessoas, desde que tenham competências e realmente queiram assumir a liderança, onde tenham de se relacionar com outras culturas, assumir riscos, e encadear uma visão de futuro para a organização.

Contudo, as competências profissionais, estão ligadas as atividades laborais, e de acordo com Quinn et al. (2004, p. 63), “independentemente de nossas experiências passadas com o trabalho coletivo, a expectativa é que todos passaremos cada vez mais tempo em grupo”, ainda, “cada vez mais, pessoas oriundas de áreas diversas da organização congregam-se para solucionar determinadas questões, na expectativa de que, compartilhando suas perspectivas díspares, lograrão desenvolver uma solução ou abordagem que nenhum dos indivíduos poderia imaginar por conta própria”.

Além disso, Cavalcanti et al. (2005, p. 20) afirmam que: “Mais do que saber o que fazer, as pessoas querem oportunidades de utilizar seu conhecimento, talentos e competências, para se sentirem-se importantes e envolvidas na construção do futuro

da organização a que pertencem”. A mensagem é clara: “não importa o cargo nem se somos ou não intitulados de líderes gerenciais, devemos aprofundar nossas competências como membros de grupos” (QUINN et al., 2004, p. 63). Assim, vamos num primeiro momento buscar entender o que são competências, depois as competências individuais e profissionais, em seguida as competências organizacionais.

2 COMPETÊNCIAS

“Entender o que é competência é o ponto de partida para desenharmos o futuro das nossas organizações, dos profissionais e da sociedade. Competência tornou-se o grande achado das organizações e das pessoas que querem fazer a diferença no mundo” (RESENDE, 2003, p. I). Conforme foi se desenvolvendo a pesquisa bibliográfica, observou-se duas correntes de pensadores quanto à questão das competências, uns voltados para as competências individuais e outra para as empresariais, segundo Ruas et al. (2006, p. 48):

A noção de competência individual é, sem dúvida, a dimensão mais conhecida e difundida de competência, já que se confunde com noções similares (como a de qualificação, atribuições, responsabilidade, por exemplo), que pretendem contextualizar e caracterizar o trabalho.

Gramigna (2002, p. 16) afirma que “o domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado”. O conceito de competência começou a adquirir novos significados e a importância que tem hoje, a partir, principalmente, de estudos feitos por McClelland (apud DAÓLIO, 2004, p. 27), no início da década de 1970, em que participava de processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado Americano. Segundo Resende (2003, p. 13), “foi o próprio McClelland, pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competências, que disse, nessa oportunidade, que se estava iniciando a aplicação do conceito em psicologia”. Da mesma forma, Schneider (1996, p. 95) afirma que a “cultura de competência baseia-se na motivação da realização, descoberta por McClelland em sua pesquisa sobre indivíduos e sociedade, e é definida como a necessidade do homem competir com um padrão de excelência”.

Para McClelland (1973 *apud* CIDRAL, 2003, p. 24), “uma competência é uma característica que está relacionada ao desempenho efetivo ou superior no trabalho”. De acordo com Cidral (2003, p. 24), esta característica pode ser observada comportamentalmente, permitindo sua descrição, análise, avaliação e desenvolvimento (McCLELLAND, 1993; PARRY, 1996; PARRY, 1998; McLAGAN; 1997; LUCIA e LEPSINGER, 1999; GREEN, 1999; COOPER, 2000 *apud* CIDRAL, 2003, p. 24).

Segundo McClelland (*apud* SCHNEIDER, 1996, p.96), as pessoas com forte motivação de realização agem de quatro modos característicos:

- Estabelecem metas realistas, viáveis;
- Preferem trabalhar em situações em que assumam a responsabilidade pessoal de realizar as metas;
- Querem ter um retorno em sua performance;
- Demonstram iniciativa de pesquisar seu ambiente, viajar, tentar coisas novas e buscar novas oportunidades.

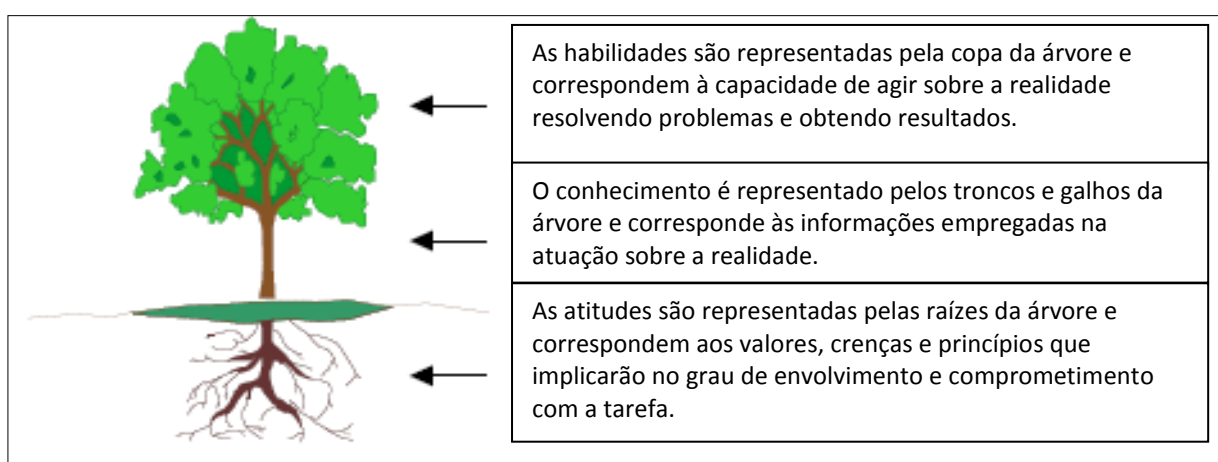
Os conceitos de competência, conforme McClelland e outros autores, segundo Resende (2003, p. 30), englobam:

1. Capacidade de quem é capaz de apreciar e resolver certos assuntos, fazer determinada coisa. (Dicionários do Aurélio B. de Holanda);
2. Observáveis características individuais — conhecimentos, habilidades, objetivos, valores — Capazes de predizer/causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida (David C. McClelland);
3. Competência no trabalho é uma destacada característica de um empregado que pode ser motivo, habilidade, conhecimento, auto-imagem, função social que resulta em efetivo e/ou superior performance (Boyatzis — colega de McClelland nas pesquisas sobre identificação e avaliação de competências);
4. Competência é a capacidade de transformar conhecimento em habilidades entregadas (Joel Dutra).

Assim, de acordo com Resende (2003, p. 31), “o conceito de competência se aplica a uma característica ou um conjunto de características ou requisitos”. Ainda segundo o autor “conhecimentos ou uma só habilidade ou aptidão, por exemplo,

indicados como uma condição capaz de produzir efeitos de resultados, de solução de problemas, pode ser chamada de competência” (RESENDE, 2003, p. 31).

Ruas (2001 *apud* CIDRAL, 2003, p. 25) afirma que, apesar da diversidade de abordagens que se dá ao tema das competências, é possível considerar que os elementos de uma competência podem ser enquadrados em três eixos que dizem respeito às atitudes (saber ser/agir), aos conhecimentos (saber) e às habilidades (saber-fazer), ainda, segundo Ruas (2001 *apud* CIDRAL, 2003, p. 25), estes componentes podem ser organizados conforme a metáfora da árvore.



5

Figura 1: Árvore das competências

Fonte: Adaptado de Gramigna (2002, p. 18-21)

Podemos observar que a ilustração da metáfora da árvore de Gramigna (2002), faz justamente uma comparação das competências do indivíduo, tanto em nível pessoal quanto profissional.

De acordo com Ruas et al. (2006, p. 48), o conceito de competência, na sua dimensão individual, carrega consigo uma grande heterogeneidade de percepções e conceitos, especialmente no ambiente das empresas. O que se pode distinguir no debate sobre a noção de competências individuais é, de um lado, uma corrente de especialistas anglo-saxões adotando uma abordagem mais pragmática, especialmente em suas formas de classificação, e partindo de uma influência mais visível do conceito de qualificação e, de outro, os representantes da “escola francesa”; que ampliam as perspectivas do conceito a partir da integração de elementos da sociologia e da economia do trabalho. Na concepção de Ruas et al. (2006, p. 48), é justamente da

“escola francesa” que são desenvolvidas as principais contribuições à noção de competências individual: não seria um estado de formação educacional ou profissional, tão pouco um conjunto de conhecimentos ou de capacidades aprendidas; seria, isso sim, de acordo com Boterf (apud RUAS et al., 2006, p. 48) “a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidade numa situação específica, na qual se apresenta recursos e restrições próprias a essa situação”. Ruas et al. (2006) ainda afirmam que:

Apesar das diferentes formas de pensar a *abordagem competência*, alguns dos trabalhos mais recentes sobre o tema, e os principais elementos de referência sobre a noção de competência individual são citados por Bortef, 1994 e 1999; Zarifian, 1995; Levy-Leboyer, 1996; Tremblay e Sire, 1999; Fleury e Fleury, 2000 (apud RUAS et al., 2006, p. 49).

Ruas et al. (2006), também apresentam uma tabela dos exemplos de composição das competências:

Parry	Escola Francesa	Bortef	Empresa de Consultoria A
Traços de personalidade (iniciativa, auto-estima)	Conhecimentos (técnicos e científicos)	Conhecimentos (operacionais e sobre o ambiente)	Comportamento de trabalho (comprometimento, disposição para mudar)
Habilidades (capacidade de negociação, de orientação, etc.)	Habilidades (capacidade de decidir rapidamente, dar <i>feedback</i>)	Habilidades (experencial, relacional, cognitivo)	Atributos pessoais (saber ouvir, operacionais)
Estilos e valores (orientado pela ação, intuitivo)	Atitudes (assumir riscos, disposição para aprender)	Atitudes (atributos pessoais e relacionais)	Conhecimento (técnicos, operacionais)
Competências (resolver problemas, saber escutar, etc.)		Recursos fisiológicos (energia, disposição)	Habilidades (capacidade de negociar, conduzir reuniões, etc.)

Figura 2: Exemplo de composição das competências

Fonte: RUAS et al., 2006, p. 49.

Na Figura 2, podemos observar várias formas de pensamento sobre a composição das competências, nos mostrando justamente suas divisões, umas

voltadas para as competências pessoais, de acordo com os traços, e outras às ações dos indivíduos nas organizações.

2.1 Aquisições de competências pessoais e profissionais

Segundo Barbier e Heijden (In: TOMASI, 2004, p. 52) no mundo do trabalho:

Os conceitos de aquisição de novos conhecimentos técnicos e de desenvolvimento de competência profissional não são, ainda, realmente reconhecidos. [...] Nesse meio permanentemente em evolução, cada um deve estar preparado para ocupar diferentes postos durante a sua vida ativa, em setores de atividade mais ou menos variados.

De acordo com as autoras, vários modelos teóricos de aquisição de competência foram propostos, entre os quais o de Fitts e Posner (1967 apud BARBIER E HEIJDEAN, In: TOMASI, 2004, p. 54), que distingue três fases no processo de aprendizagem:

- A fase cognitiva, que se caracteriza por um esforço de compreensão da tarefa e de distinção entre seus aspectos mais e menos importantes. A atenção está voltada para o saber declarativo, referindo-se aos diferentes aspectos da tarefa;
- A fase associativa, que tem por função tornar o processo cognitivo mais eficaz, permitindo lembrar mais rapidamente as informações úteis, transformando saber declarativo em procedimento;
- A fase autônoma, que vê a performance se tornar mais sistemática e a importância do controle e da reflexão minimizadas.

Elas ainda alertam sobre a “utilização desse e de outros modelos, apesar de inúmeras as pesquisas, dificilmente pode-se afirmar que possam ser generalizados e utilizados sem distinção, ao mesmo tempo, para adultos e crianças” (BARBIER E HEIJDEAN, In: TOMASI, 2004, p. 54). E, de acordo com Bloom:

“Muitos estudos foram desenvolvidos sobre as carreiras de músicos

eminentes, de mestres de xadrez, de jogadores de tênis de nível mundial. Para a maioria deles, a carreira começa muito cedo, durante a infância, frequentemente entre seis e dez anos”. Sabe-se também que foram necessários aproximadamente dez anos para que atingissem nível internacional nos seus respectivos domínios, [...] essa regra dos dez anos é confirmada por estudos em atividades muito variadas tais como esporte, a música, o xadrez, a ciência. Se admitirmos que as bases da excelência se adquirem durante a infância e adolescência, torna-se importante identificar os mecanismos de aprendizagem, as regras da prática e os sistemas que sustentam esse desenvolvimento rápido e eficaz (*apud* BARBIER e HEIJDEAN, In: TOMASI, 2004, p 55).

Referem-se ainda, a uma pesquisa realizada por Ericsson (*apud* BARBIER e HEIJDEAN, In: TOMASI, 2004, p. 55) e seus colegas, que os conduziram a propor um modelo teórico de aquisição de um “nível de competência superior”. Esse difere dos evocados precedentemente no que eles consideram de forma explícita o problema do desenvolvimento da competência numa perspectiva mais longa, na escala de vida de uma pessoa. Assim:

A primeira fase desse modelo corresponde à iniciação, de preferência lúdica, do aprendiz numa determinada área, seguida de uma segunda fase caracterizada por uma prática sistemática da atividade, supervisionada por um treinador, um mestre ou um professor, de acordo com os exemplos escolhidos. Em todos os casos, essa pessoa tem por missão motivar, guiar e avaliar os progressos do aprendiz. A terceira fase, a mais crucial, caracteriza-se por esforços e tentativas repetidas com o objetivo de atingir com cada vez mais frequência um nível excepcional de *performance*. Ericsson e seus colegas insistem no fato de que as diferenças entre as performances individuais não se explicam pelas faculdades possuídas desde o nascimento. Muito pelo contrário, afirmam que a excelência deve ser considerada resultado da prática intensiva e extensiva de uma atividade (BARBIER E HEIJDEAN, In: TOMASI, 2004, p. 55).

Ainda, segundo as autoras, as diferenças de nível de competência entre os indivíduos se explicam pela natureza e pela frequência dos exercícios teóricos e práticos que eles efetuaram, e que continuam a efetuar. “Uma vez que os indivíduos começaram a prática deliberada de uma atividade, torna-se muito difícil distinguir o papel das qualidades do saber-fazer adquirido graças ao processo de aprendizagem, na medida do nível de *performance*”, além disso, Barbier e Heijdean (In: TOMASI, 2004, p. 56) afirmam que de acordo com a concepção de vários autores (ANDERSON, 1982; CHIE et al., 1988; CHARNESS E BOSMAN, 1990; SALTHOUSE, 1990; CECI, 1990;

ERICSSON E SMITH, 1991) “A compreensão e o domínio da dinâmica de desenvolvimento das competências representam um enorme desafio” e que “devemos saber como a competência profissional é adquirida e de que maneira ela pode ser ensinada rápida e eficazmente” Barbier e Heijdean (2004) ainda concluem:

É muito importante que as pesquisas psicológicas que tratam do processo de aprendizagem nos adultos levem em consideração os fatores que influenciam seu bom desenvolvimento. Torna-se mais evidente dirigir o desenvolvimento individual de alguém quando conhecemos os mecanismos que conduzem ao domínio de um campo de competência, ou seja, como os indivíduos aprendem essa competência e como desenvolvem o que poderíamos qualificar de “sabedoria profissional” (BARBIER E HEIJDEAN, In: TOMASI, 2004, p. 68).

Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 29), “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico”. Le Boterf (apud FLEURY e FLEURY, 2004, p. 29) coloca a competência como um resultado do cruzamento de três eixos, formação da pessoa (sua biografia, e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Em harmonia com Le Boterf, temos as colocações de Wittorski (In: TOMASI, 2004, p. 77): “A noção de competência está antes de tudo em via de fabricação. Não existe, na realidade, discurso teórico estabilizado que permita definir de forma precisa seus atributos”. Entretanto, “ela se situa claramente na interseção de três campos: o campo de percurso de socialização, da biografia; o campo da experiência profissional; o campo da formação. As competências se produzem e se transformam nesses três campos”. A competência é, ainda, sempre competência de um indivíduo ou de um coletivo em situação (WITTORSKI, 1998, In: TOMASI, 2004, p.77).

Competência é um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações, segundo Le Boterf (apud RUAS et al., 2006) a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançado pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas, os

conhecimentos e o *Know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados (FLEURY E FLEURY, 2004, p. 29-30).

De acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 30), “a noção de competência aparece, assim, associada a verbos como *saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica*”; ainda afirmam que “As competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo” (grifo nosso).

Fleury e Fleury (2004, p. 30) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidade, que agreguem *valor econômico* à organização e *valor social* ao indivíduo”. De acordo com outros autores, essa denominação do conceito de competência é uma das mais abrangentes, pois há uma nítida valorização do indivíduo tanto no contexto da organização quanto social, conforme descrito na figura 3:

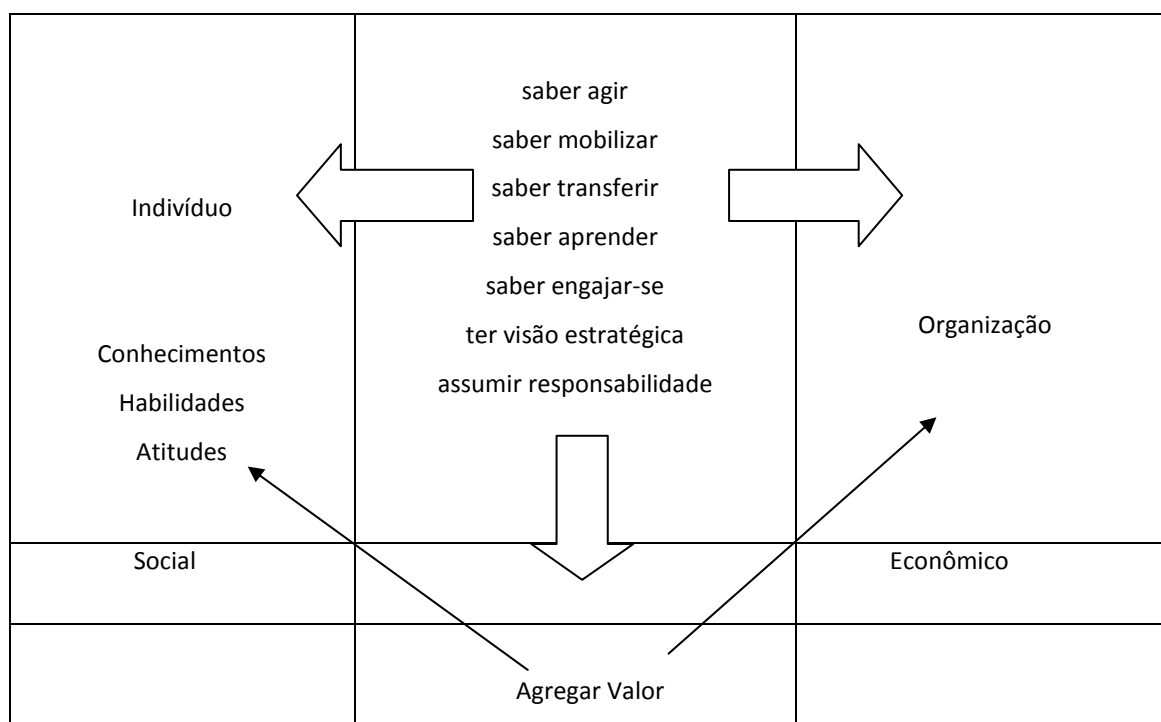


Figura 3: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: FLEURY e FLEURY, 2004, p. 30.

A figura acima mostra que a caracterização do indivíduo e suas competências estão intimamente ligadas ao fazer uso de seus conhecimentos, habilidades e atitudes agregadas, ao saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber

engajar-se, a ter uma visão estratégica e assumir responsabilidades.

Além disso, Fleury e Fleury (2004) ainda buscam descrever o que significam os verbos expressos nesse conceito, através da Figura 4 Competências profissionais.

Saber agir	→	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	→	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, matérias, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	→	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurar o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	→	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	→	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	→	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	→	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Figura 4: Competências profissionais

Fonte: FLEURY e FLEURY, 2004, p. 31.

Na figura acima, podemos observar que, a partir do momento em que o indivíduo passa a incorporar a utilização dos verbos descritos por Fleury e Fleury (2004) dentro da organização, estaria então fazendo uso de suas competências profissionais nas situações onde houvesse necessidade, passando a agregar valor social e econômico tanto para ele quanto para a organização. Assim, se justifica a necessidade da compreensão na abordagem dos conceitos sobre competências tanto pessoais quanto profissionais, já que estão associadas ao comportamento, atitudes, ações executadas no contexto das organizações.

2.2 Core Competence (Competência Essencial)

Antes de abordarmos as competências organizacionais, pode-se perceber que

elas são denominadas a partir das competências essenciais nas organizações, Drucker (1999, p. 24) afirma que foi ele quem deu início a esse conceito de competências essenciais “como análise de força” e hoje — graças, principalmente, à obra dos professores Prahalad e Hamel — está se tornando conhecido como análise das “competências” (*Core Competence*) na área empresarial.

Diante da colocação de Drucker (1999), nos levou a fazer uma busca sobre o tema e de acordo com a pesquisa bibliográfica (DRUCKER 1999; QUINN et al., 2004; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; FLEURY e FLEURY, 2004; RUAS et al., 2006), podemos perceber que os conceitos de competências essenciais estão voltados diretamente para as empresas, onde não basta ver as pessoas como parte principal das organizações, e sim uma forte tendência pelas relações em todo o contexto, tanto interno quanto externo, colocando a interação das pessoas em evidência a todos os processos, formando a criação de valor em toda organização.

Hoje, vemos boa parte das organizações dizerem: “As pessoas são nosso maior ativo”. Entretanto, percebe-se que poucas praticam aquilo que pregam e menos ainda acreditam nisso. A maioria ainda acredita, embora talvez não consistentemente, naquilo que acreditavam os empregados do século XIX: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Porém, as organizações precisam atrair pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las (DRUCKER, 1999, p. 65).

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169), “até cerca de 1990, a maioria dos gestores via a corporação com um portfólio de unidades de negócios. A ideia de que a empresa diversificada também devia ser um portfólio de competências essenciais era nova e significativa”. Essa colocação dos autores passa a corroborar com Drucker (1999, p. 24) de que ele era o iniciador do conceito de competências essenciais, no entanto, também afirma que a partir dos trabalhos de Prahalad e Hamel foi que o conceito teve realmente impulso. De acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 32), “essa abordagem considera que toda a empresa tem um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos”.

Assim, Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169) apresentam uma versão do conceito de *Core Competence* (Competência Essencial) como sendo as “habilidades

exclusivas que transcendem as unidades de negócios, estão profundamente enraizadas na organização, são difíceis de ser imitadas pelos concorrentes e são percebidas pelos clientes como fatores de criação de valor”. Além do mais, ainda afirmam que “à medida que a noção de competência essencial ganhava popularidade na década de 1990, os gerentes começaram a ver a corporação como um portfólio de competências essenciais” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p. 170). “Para os defensores dessa abordagem, é esse portfólio que cria vantagens competitivas” (KROGH e ROSS, 1995 apud FLEURY e FLEURY, 2004, p. 32).

Na obra de Ruas et al. (2006, p. 43), podemos observar uma visão um pouco diferenciada, mas integrada ao contexto de que “na instância corporativa e sob a forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica”. Menos conhecida e difundida do que a dimensão individual de competência, a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de “core competence” (PRAHALAD E HAMEL apud RUAS et al., 2006). Além disso, defendem a perspectiva de que a concepção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. “A partir dessa lógica, desenvolvem o conceito de *core competence*” (RUAS, et al., 2006).

A expressão “core competence”, “costuma ser traduzida de diversas maneiras: Competências Essenciais, Organizacionais, Estratégicas e outras”. Refere-se principalmente às capacidades que as empresas devem desenvolver em seu ambiente para que possam vencer no futuro, chegarem à frente das demais empresas e criar novos mercados. A partir desse conceito, surgiram propostas de abordagem que também recebem o nome de Gestão de Competências, e que se resumem em: (a) descobrir as competências estratégicas para a organização; (b) derivar essas competências para o seio da organização, ajustando as competências de cada departamento, das diversas funções e dos indivíduos a essas competências estratégicas; (c) desenvolver tais competências nos indivíduos e nas suas áreas de atuação (DAÓLIO, 2004, p. 82).

2.3 Competências organizacionais

Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 33), “Prahalad e Hamel diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores; são difíceis de imitar; dão acesso a diferentes mercados”.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias de cada função — *as competências organizacionais*. [...], a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; dessas, apenas algumas são essenciais, [...]. A evolução dessa estratégia competitiva vai depender, no longo prazo, da administração de processo de aprendizagem organizacional, que vai focar e promover as *competências organizacionais* é que vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas (FLEURY e FLEURY, 2004, P. 34).

Mill et al. (2002), procurando sistematizar esses conceitos, propõem um quadro síntese para definir os vários níveis de competências existentes em uma organização, “a isso agregamos nossas reflexões e conceitos” (apud FLEURY e FLEURY, 2004, p. 34), conforme figura a seguir.

14

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades meio e às atividades fins.
Competências Individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Figura 5: Quadro síntese dos níveis de competências organizacionais

Fonte: FLEURY e FLEURY, 2004, p. 34.

De acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 68), a formação de competências estratégicas, num plano organizacional, não individual, pode ser tratada utilizando-se os mesmos verbos que caracterizam a competência individual, saber agir, saber mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidade e ter visão estratégica. Assim, conforme esses autores, as dimensões da competência no processo de formulação de estratégias são apresentadas figura a seguir:

Saber agir	Saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.
Saber mobilizar	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais e outros); saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
Saber comunicar	Conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; saber ouvir e comunicar-se eficientemente com <i>stakeholders</i> .
Saber aprender	Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
Saber assumir responsabilidades	Saber avaliar as consequências das decisões, tanto no plano interno da quanto no nível externo da sociedade.
Ter visão estratégica	Saber e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificar vantagens competitivas e oportunidades.

Figura 6: Dimensões da competência para a formação de estratégias

Fonte: FLEURY e FLEURY, 2004, p. 69.

Os autores ainda afirmam que “a competência para a formulação de estratégias a partir das competências organizacionais é a mais importante para as empresas num contexto de alta competitividade como o que caracteriza os mercados atuais” (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 69).

Ruas et al. (2006, p. 42) também apresentam uma configuração sobre a noção de competências organizacionais, conforme descrito na figura a seguir.

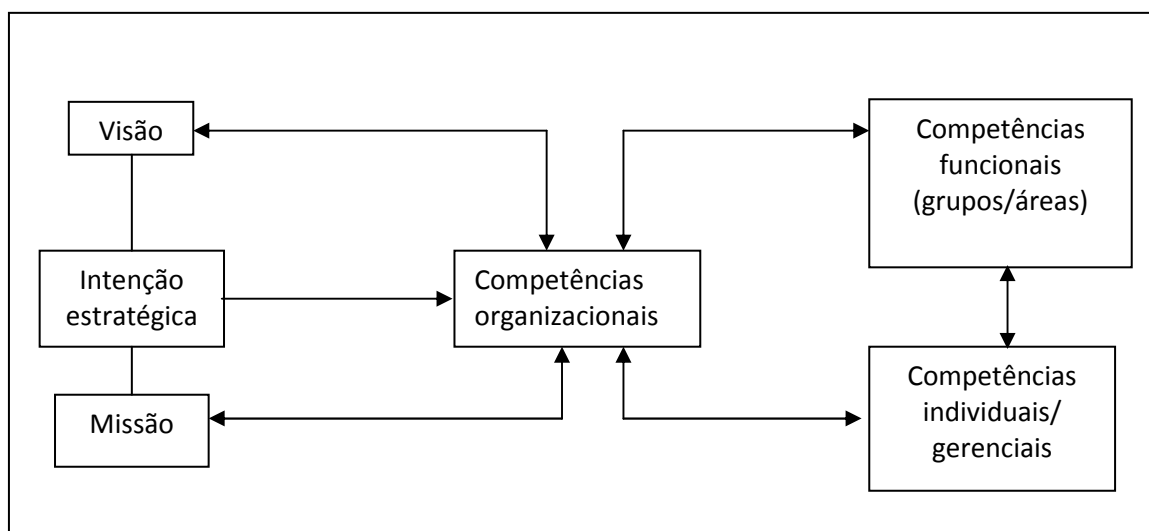


Figura 7: Configurações organizacionais da noção de competências

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho [1999]. In: RUAS et al., 2006, p. 42.

16

De acordo com as configurações organizacionais de competências apresentadas por Ruas et al. (2006), há uma ligação entre as competências funcionais e as competências individuais/gerenciais, que, no caso das competências funcionais, estão diretamente relacionadas à função que o indivíduo desempenha na organização, igualmente às individuais/gerenciais, com algumas diferenças, já que a gerência vai exigir habilidades tanto interpessoais como intrapessoais ao tratar com os demais colaboradores internos e externos.

Há uma observação quanto às competências pessoais e empresarias, segundo Daólio (2004, p. 183), “iniciar um processo de construção de um modelo de competências para uma empresa, costuma-se também incluir competências denominadas estratégicas”. Porém, “o conceito de competências estratégicas derivadas da metodologia proposta por Hamel e Prahalad é bem diferente do conceito utilizado normalmente pelos consultores” (DAÓLIO, 2004, p. 183). Observa-se que essa colocação se refere à metodologia usada por McClelland que “é tido como iniciador de um movimento para utilização deste conceito nas práticas de RH” (DAÓLIO, 2004, p. 172). No entanto, em Resende (2003, p. VIII), há afirmação de que “a busca mais atual de novas soluções para melhorar desempenho e resultados de organizações e pessoas leva ao fator *competência*”.

De acordo com Becker e Lacombe (2006, In: RUAS, 2006, p. 196), numa

adaptação do modelo de Le Boterf, Ruas (2001 *apud* BECKER e LACOMBE, 2006) desenvolveu um referencial que permite a organização, definição e visualização dos recursos da competência. A preocupação de Ruas et al. (2006, p. 169) está em “construir determinadas referências que possibilitem aos profissionais um entendimento sobre as demandas, em termos de recursos, na situação e no local de trabalho”.

Definidos esses recursos, o profissional poderá identificar quais necessitam de aperfeiçoamento e perceber mais claramente as situações de trabalho em que sua contribuição é mais efetiva. A proposta dos autores está detalhada conforme figura a seguir:

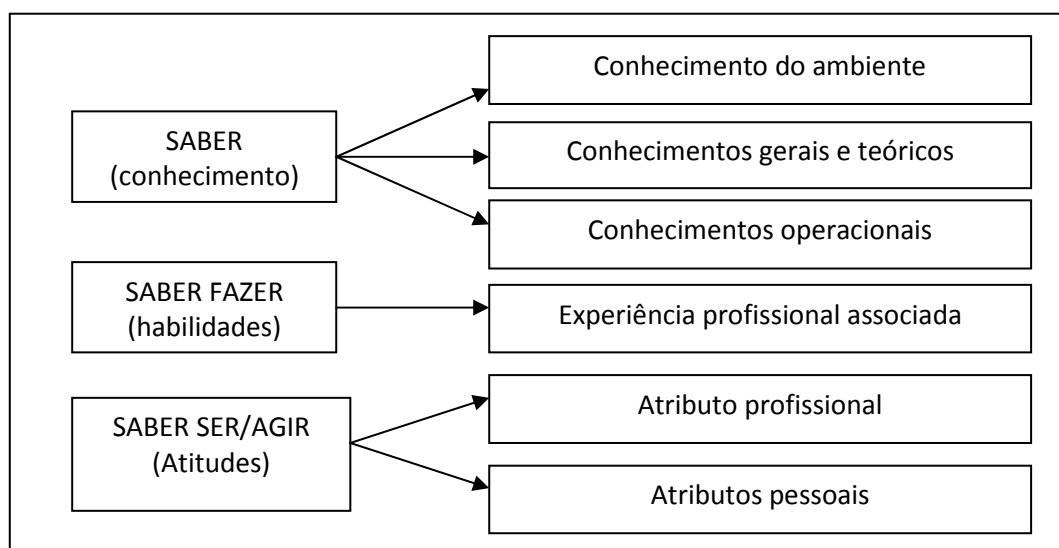


Figura 8: Recursos da competência e desdobramentos possíveis

Fonte: BECKER E LECOMBE, 2006, in: RUAS et al., 2006, p. 169.

Pode-se observar, ainda, que as descrições feitas por Becker e Lacombe estão em consonância com as colocações de Ruas (2006); e Fleury e Fleury (2004). Segundo as autoras, Ruas (2001 *apud* BECKER e LECOMBE, In: RUAS, 2006, p.170), ainda apresenta um explicativo sobre os recursos da competência, conforme a figura a baixo.

Tipos	Funções
<i>Conhecimento do ambiente</i>	* Conhecer os elementos do ambiente, a fim de poder atuar de maneira adequada.
<i>Conhecimentos gerais e teóricos</i>	* Saber compreender e analisar as situações em que atua e tratá-las sistematicamente (método).
<i>Conhecimentos operacionais</i>	* Conhecer os métodos, procedimentos e normas associadas a suas atividades.
<i>Experiência profissional associada</i>	* Saber colocar em ação os conhecimentos adequados à situação.
<i>Atributos profissionais</i>	* Saber perceber e apropriar aspectos que não são explicitados nas normas, procedimentos e métodos, mas que estão presentes nas atividades profissionais (conhecimentos tácitos).
<i>Atributos pessoais</i>	* Atributos que permitam agir, comprometer-se e relacionar-se de forma adequada a sua atitude.

Figura 9: Explicativo dos recursos da competência

Fonte: BECKER E LECOMBE, 2006, in: RUAS et al., 2006, p. 170.

Neste contexto, as autoras afirmam que: “Assim como Ruas, outros brasileiros estão mobilizados no sentido de contribuir na construção e aplicação da noção de competência (FLEURY, 2002; DUTRA, 2001, entre outros)”. E, além do mais, afirmam que o diferencial do conceito desenvolvido por Fleury e Fleury (2000 apud BECKER e LECOMBE, In: RUAS, 2006, p. 170) foi justamente destacar que a competência só efetivamente existirá no momento em que agregar algum valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao percorrermos a literatura na busca de entendimento das competências, podemos perceber que no contexto das organizações em primeiro aspecto são definidas as competências essenciais, ou seja, as competências necessárias para que a organização sobreviva, em síntese seria “**a definição do negócio da organização**” (grifo nosso), a partir daí é que são estruturadas as competências organizacionais estas em que estão baseadas as atividades da estrutura funcional, somente depois de efetuados os levantamentos das necessidades destas duas competências é que se estruturam as

necessidades das competências individuais para ocupação destes espaços dentro das organizações, passando à tentativa de buscar no mercado ou formar indivíduos com os requisitos necessários.

No entanto, as competências individuais, estão arraigadas da própria formação sociocultural do indivíduo, na sua forma de ser e agir no decorrer de suas atividades profissionais também influenciando o contexto organizacional por mais que estejam definidos os tipos de competências desejadas para organização.

Porém, fica claro nas colocações dos autores (FLEURY E FLEURY, 2004) a necessidade dessas competências gerarem um determinado valor tanto econômico quanto social para o indivíduo. Podemos perceber que este valor se reflete nas organizações onde essas competências se sobressaem, ou seja, onde há uma operacionalização do conhecimento por parte do indivíduo na resolução de problemas no contexto organizacional.

Assim, Le Bortef (1995 apud FLEURY E FLEURY, 2001) apresenta um caminho para o desenvolvimento de competências de pessoas nas organizações:

19

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Fleury e Fleury, 2001.

O que podemos perceber/concluímos na apresentação de Le Bortef, é exatamente a indicação do caminho da formação através da educação formal e das vivências no contexto social, estando em consonância com as competências desejadas pelas organizações e de acordo com os autores pesquisados levando em consideração de que a formação das competências se inicia na base social e da educação formal advinda da escola e treinamentos dentro das organizações.

Referências

BARBIER, Gildas; HEIJDEAN, Béatrice Van Der. A competência, sua natureza e seu desenvolvimento: uma abordagem anglo-saxônica. In: TOMASI, Antônio (Org.) **Da qualificação à competência: Pensando o Século XXI**. Campinas-SP: Papyrus, 2004.

BECKER, Grace V. e LACOMBE, Beatriz M. Braga. Gestão, Inovação e competências: conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. In: RUAS, Roberto et al. **Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CAVALCANTI, Vera Lucia, et al. **Liderança e motivação**, Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CIDRAL, Alexandre. **Metodologia de aprendizagem vivencial para o desenvolvimento de competências para o gerenciamento de projetos de implementação de sistemas de informação**. 2003. 243 fl. Tese (Doutorado). Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

DAÓLIO, Luiz Carlos. **Perfis & competências: Retrato dos executivos, gerentes e técnicos**. São Paulo: Érica, 2004.

20

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresarias e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Construindo o Conceito de Competência**. São Paulo: RAC, Edição Especial, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson, 2002.

ODERICH, Cecília. Gestão de Competências: noções e processo de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto et al **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. 2ª reimpressão. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da competição**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais: Princípios e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RESENDE, Ênio. **O Livro das competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, Roberto. et al. **Os Novos Horizontes da Gestão**: Aprendizagem Organizacional e Competências. 2. reimpressão. Porto alegre: Bookman, 2006.

SCHNEIDER, Willian E. **Uma Alternativa à Reengenharia**: Um plano para fazer a cultura da sua empresa funcionar. Rio de Janeiro - São Paulo: Record, 1996.

TOMASI, Antônio (org.) **Da qualificação à Competência**: Pensando o Século XXI. Campinas: Papyrus, 2004.

WITTORSKI, Richar. Da fabricação das competências. In: TOMASI, Antônio (Org.) **Da qualificação à competência**: Pensando o século XXI. Campinas-SP: Papyrus, 2004.