



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA ADAPTADA À PEQUENA EMPRESA

Igor Baptista de Oliveira Medeiros

Graduado em Administração – UFSM

Mestrando em Administração – UFRGS

E-mail: ibomedeiros@ea.ufrgs.br [Brasil]

Resumo

Dentro do cenário acirrado em que as organizações buscam maior competitividade e distinção no mercado; o foco tem sido, cada vez mais, voltado para as pessoas e suas competências. A gestão por competências tem surgido como uma das alternativas para que a gestão de pessoas seja realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio. O conceito de competências admite análise em diversos níveis no contexto organizacional (essenciais, organizacionais, individuais). O presente artigo é um estudo de caso da abordagem de gestão por competências em uma pequena empresa. O estudo consiste em uma pesquisa qualitativa que visa identificar e analisar as diversas competências organizacionais da empresa, visando à busca de competências essenciais, aquelas que a diferenciam e não são apresentadas pelos concorrentes, garantindo uma vantagem competitiva sustentável, além do mapeamento das competências individuais necessárias às pessoas da organização, a fim de que elas possam apropriar-se de suas funções e realmente agregar valor a si e à empresa. Além disso, apresentou-se uma metodologia para a elaboração de políticas e práticas que possibilitem prospectar e identificar competências individuais, com a finalidade de desenvolver as competências necessárias para a formação de estratégias que agregam valor percebido aos clientes.

Palavras-chave: Gestão por competências; Competências organizacionais; Competências individuais.

1 INTRODUÇÃO

As constantes pressões impostas pela globalização, pelo rápido avanço tecnológico e pela concorrência crescente exigem das organizações ações contínuas que maximizem os resultados e garantam a participação da empresa no mercado. Neste contexto, alternativas como criatividade, flexibilidade e inovação ganharam maior espaço no cenário organizacional para que as empresas possam se adaptar com maior prontidão à volatilidade do ambiente (DUTRA, 2002).

Cada vez mais, a vantagem competitiva da empresa encontra-se nas competências da empresa que viabilizam o acesso a uma maior diversidade de mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990). O desafio das organizações tem sido desenvolver e implementar ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição atual e futura (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Novas práticas de gestão são, constantemente, introduzidas no meio empresarial para ajudar as empresas no incremento de sua competitividade. Dentre essas práticas, está a gestão por competências que promove o desenvolvimento do talento humano, buscando definir as competências essenciais da organização e traçar o perfil de competências de cada cargo e funcionário, para adequação da pessoa ao cargo (CARBONE et al, 2005).

A abordagem de competências e a gestão de talentos no ambiente organizacional têm possibilitado o vislumbre, cada vez maior, de uma administração de recursos humanos estratégica. Apesar de ser um tema recente nas organizações, a gestão por competências já aparece como uma das principais referências nas atuais práticas empresarias (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Isso ocorre porque a gestão por competências coloca a gestão de pessoas como um parceiro estratégico que gira em torno do papel cada vez mais importante dos recursos intangíveis e do capital intelectual no meio econômico de hoje.

As atividades relacionadas à área de recursos humanos (RH) têm buscado uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa, que possa mostrar resultados de maneira prática e ágil. Assim, as competências são parâmetros de desempenho que podem maximizar comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da empresa, possibilitando uma gestão com a eficácia organizacional (CARBONE et al, 2005).

Organização e pessoas estão, lado a lado, num processo contínuo de troca de competências. A empresa disponibiliza seu patrimônio para as pessoas, desenvolvendo-as; e as pessoas, transferem para a organização seu aprendizado, gerando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001). Segundo esse autor, a agregação de valor dos indivíduos é sua real contribuição para o patrimônio de conhecimentos da empresa, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Para Fleury e Fleury (2004), identificar as competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de reunir-se com a alta gerência, é preciso considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis.

Desenvolver e estruturar uma gestão por competências pode ser um fator diferencial perante o mercado. O dinamismo, presente nesse tipo de gestão, é exigido das organizações atualmente e; mesmo assim, na maioria das vezes, ele acaba sendo negligenciado pelos

empreendedores na parte que tange o contato com todos os tipos de colaboradores e, essencialmente, com os clientes.

Assim, esse trabalho tem por objetivo traçar as competências organizacionais e individuais de uma pequena empresa do ramo de atividade física; na visão de seus proprietários, funcionários e clientes, buscando investigar se essas competências são essenciais e realmente percebidas por estes diferentes públicos.

2 AS DIMENSÕES E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de competências tem sido um dos mais utilizados e um dos mais controversos na administração contemporânea (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Zarifian (2001) enfatiza que só se pode compreender plenamente a emergência do modelo de competências se fizermos uma retrospectiva histórica e analisarmos, dentro do contexto, as mutações que sofreram o trabalho e como ele é visto e avaliado.

Desta maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisto cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas. E, é nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental (FLEURY; FLEURY, 2004).

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas podem ser relacionadas a duas dimensões: individual, onde estaria incluída a dimensão gerencial; e, organizacional, com uma dimensão estratégica (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Como o estudo limita-se à análise de competências organizacionais, foi realizado apenas um apanhado literário acerca de competências em sua dimensão estratégica.

2.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: A DIMENSÃO HUMANA E GERENCIAL

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser desenvolvido sob a perspectiva do indivíduo. McClelland (1973) publicou o artigo: *Testing for Competence rather than Intelligence* que acabou iniciando o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

Para McClelland (1973 apud FLEURY; FLEURY, 2004), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Ele diferenciava, assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado; de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática; e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

A utilização do conceito de competência no contexto organizacional ganhou maior força a partir dos trabalhos de outros autores norte-americanos como Boyatzis e Spencer & Spencer nos anos subsequentes (PARRY, 1996).

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que as melhores *performances* estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Esta abordagem norte-americana considera a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém,

A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. Nesta linha, “a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 27).

A competência permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à função ou ao cargo – os saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo ensino. Assim definido, o conceito de competência não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado. Dito em outras palavras, definir um estoque de recursos necessários ao bom desempenho para cada cargo ou posição não pode ser garantida como uma condição suficiente para atender a demanda por inovação e a flexibilidade que se coloca às empresas nos dias de hoje.

O conceito de competência que emerge na literatura francesa dos anos 90 procurava ir além do conceito de qualificação. Para autores como Le Boterf (1997) e Zarifian (2001), a competência não é associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2002).

Zarifian (2001) foca três mudanças principais no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- **a noção de evento:** aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a atrapalhar o desenvolvimento normal do sistema produtivo, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa, visto que o indivíduo precisa estar constantemente mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- **comunicação:** comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar de acordo com os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- **noção de serviço:** atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Nessa vertente, o trabalho não é visto como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade que torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro. E a competência pode ser a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações (ZARIFIAN, 2001).

Segundo Levy-Leboyer (1996 apud GRAMIGNA, 2002, p. 15), “competências são repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

Assim, as competências são observáveis na situação cotidiana de trabalho e em situações de teste; quando evidenciam, de forma integrada, atitudes assertivas, características pessoais, conhecimentos adquiridos. A partir dessa perspectiva, percebeu-se que uma pessoa não é competente, ela está competente; pois em situações que exijam os mesmos conhecimentos, habilidades e a mesma atitude, o indivíduo pode não ter o mesmo resultado. O seu desempenho pode variar devido a vários outros fatores.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico (LE BOTERF, 1997). O autor coloca a competência como resultado da encruzilhada de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Segundo Le Boterf (1997), 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. Ruas, Antonello e Boff (2005) complementam salientando que “a competência não se localiza no âmbito dos recursos, mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das suas condições de aplicação”.

Parry (1996) chama a atenção às diversas concepções que se pode atribuir a competências: como *inputs* ou *outputs*. Segundo o autor, na Inglaterra e França, as competências são vistas principalmente como *outputs*: funcionários demonstram competências a partir do momento que atingem ou superam determinados resultados esperados em seu trabalho. Já nos Estados Unidos, competências são encaradas predominantemente como *inputs*, ou o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo.

A partir desses conceitos, os autores brasileiros também desenvolveram suas perspectivas acerca do tema. De acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 30), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O diferencial no conceito desenvolvido por Fleury e Fleury (2004) foi justamente destacar que a competência só efetivamente existirá no momento que agregar algum valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Dutra (2001) complementa este conceito ao definir a noção de entrega; ou seja, a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, seu comprometimento considerando as necessidades da organização.

Fleury e Fleury (2004) e Dutra (2001) procuraram, em sua proposta conceitual sobre competência, ir além das definições tradicionais de competências, da vertente norte-americana: somatória de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidas por McClelland (1973) e seus seguidores na década de 80. Eles acabaram seguindo a escola francesa, com a abordagem mais comportamental para a noção de competência nas organizações, onde os resultados estão atrelados ao desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos.

2.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: A DIMENSÃO ESTRATÉGICA

A dimensão estratégica das competências refere-se à organização e está apoiada no conceito de *core competence* ou competência essencial desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990). Segundo esses autores, as competências essenciais objetivam as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado.

Uma definição de competências essenciais é (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 229) “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”, aspecto fundamental para a competitividade e conseqüentemente para a sobrevivência da organização.

As *core competence* na concepção de Prahalad e Hamel (1990), devem possuir três características fundamentais:

- devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;

- devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada;
- e, devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Prahalad e Hamel (1990) diferenciam, dessa forma, competências organizacionais e competências essenciais. A partir dessa distinção, diversos autores criaram conceitos e tipos de competências organizacionais.

Ruas, Antonello e Boff (2005), analisando o conceito de competência essencial de Prahalad e Hamel (1990), e procurando adaptá-lo a uma realidade mais abrangente e que também pudesse englobar pequenas e médias empresas e não somente as líderes de mercado; propôs os seguintes conceitos:

- **Competências organizacionais:** são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;
- **Competências organizacionais básicas:** são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;
- **Competências organizacionais seletivas:** são competências coletivas que geram diferenciação. Este conceito segue o mesmo princípio de *core competence*.

Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas. Destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e não são apresentadas pelos concorrentes, garantindo uma vantagem competitiva sustentável perante o mercado.

Fleury e Fleury (2004) propõem que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*). Esta abordagem considera que as empresas apresentam um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

Para Krogh e Roos (1995 apud FLEURY; FLEURY, 2004, p. 32), é esse portfólio que estabelece vantagens competitivas e, dessa maneira, a definição das estratégias competitivas pode iniciar-se com um entendimento significativo das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos.

Segundo Fleury e Fleury (2004), essa abordagem difere do conceito de Porter (1996) de posicionamento estratégico, em que a análise parte da indústria e do entendimento da posição competitiva que a organização deve adotar na formulação da sua estratégia.

A abordagem dos recursos de uma empresa mostra o maior destaque que se pode proporcionar à formulação estratégica em um grupo específico de recursos, aqueles que garantem rentabilidade a longo prazo. Essa abordagem difere recursos de competências.

Conforme os conceitos de Prahalad e Hamel (1995), competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. A competitividade de uma organização pode ser determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva.

Assim, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação das estratégias e a formação de competências formarem um círculo de retro-ação – as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são estruturadas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia (FLEURY; FLEURY, 2004).

Porém, identificar as competências essenciais é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de conversar com os clientes, é preciso dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis e tipos. Atualmente, percebe-se que desenvolver competências essenciais é muito importante e que o cenário mercadológico exige esse dinamismo por parte das empresas (GRAMIGNA, 2002).

Por essas razões é que o presente estudo envolve pesquisas com os três grupos principais que constituem a empresa – seus proprietários, funcionários e clientes – a fim de levantar as competências que trazem vantagem competitiva à empresa.

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ALINHANDO A GESTÃO DE PESSOAS ÀS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAS

Nos últimos anos, as mudanças no enfoque sobre a atuação da área de Recursos Humanos (RH), tiveram como um dos seus defensores Ulrich (1998). Segundo este autor as ações da área devem estar sintetizadas em quatro atividades: administração de estratégias, administração da infra-estrutura, administração da contribuição dos funcionários e administração da mudança. O papel estratégico do RH é muito enfatizado por este autor. No entanto, embora amplamente aceita e difundida nos Estados Unidos e em outros países, a abordagem da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) tem sido bastante debatida e criticada.

No final da década de 80, Storey (1989) já observava, com muita propriedade, o uso abrangente da expressão: gestão estratégica de recursos humanos. Segundo este autor, era possível identificar uma versão *soft* do termo e uma versão *hard*. A versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos, de administrar recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. A versão *soft* trabalha os aspectos da comunicação, motivação e liderança, ou seja, a definição de uma estratégia de recursos humanos para se obter funcionários altamente comprometidos com a organização, deve preceder as demais estratégias organizacionais.

Ainda na linha crítica, Legge (1995) propõe que a AERH é, na verdade, muito mais falada do que efetivamente colocada em prática e que, ao menos na Inglaterra, poucas são as empresas que vêm adotando integralmente as práticas de RH estratégico. De acordo com a autora, o discurso da AERH tem como função básica colocar as pessoas a serviço dos objetivos organizacionais; dessa maneira, os objetivos das pessoas não teriam espaço ou importância.

Numa gestão baseada em competências, a ambigüidade apontada por Storey (1989) e a distância entre teoria e prática apontada por Legge (1995) ficam mais evidentes, uma vez que a gestão de pessoas precisa atuar em todos os níveis da competência.

Entretanto, a área de RH pode assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que trabalha com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais. Neste sentido é fundamental que explicita e organize o *link* entre as competências organizacionais e as

competências individuais. E, é a ARH quem pode garantir que neste processo de desenvolvimento de competências, isto agregue também valor para o indivíduo.

Neste contexto, é importante retomar a idéia de Zarifian (2001) da lógica de competência, que se aplica tanto às pessoas como à organização. Se, por um lado, a organização demanda que as pessoas se tornem responsáveis pelo próprio aprendizado e trabalho; por outro lado, o trabalho retorna ao trabalhador (o que traz maior possibilidade de auto-realização) e a empresa “deixa de empregar cálculos idiotas e perversos de produtividade no emprego, nos quais estes mesmos assalariados são considerados custos a reduzir” (ZARIFIAN, 2001, p. 82).

A competência pode compatibilizar as versões *hard* e *soft* da ARH, na medida em que busca, ao mesmo tempo, atingir os objetivos estratégicos da organização e desenvolver potencialidades e a responsabilidade das pessoas. Mas ela precisa estar sintonizada, ao mesmo tempo, com um modelo que faça a ligação entre a estratégia e as competências organizacionais. Nesse sentido, a gestão por competências não pode ser apenas um instrumento acessório da gestão de pessoas da organização.

Gramigna (2002) refere que é possível, no que tange à avaliação de desempenho por competências, ser um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A gestão por competências é sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função (GRAMIGNA, 2002).

Segundo Carbone et al (2005), o primeiro passo é definir as competências necessárias dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações que devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas. É essa realidade que leva a própria empresa a rever muitas de suas estratégias organizacionais e a pensar em quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que a integram hoje e que também poderão integrar no futuro.

As pessoas, seus conhecimentos e competências passam a ser a base principal da empresa. Assim, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos, emoções, aspirações (GRAMIGNA, 2002). Assim, surge a alternativa de um modelo de competências e gestão de talentos no ambiente organizacional, possibilitando a ARH estratégica. Para Gramigna (2002), nesse modelo, o possível contrato entre empresas e as pessoas realça o resultado direcionado para o mercado e que pode ser atingido para perenidade da empresa, atendendo às exigências do ambiente competitivo externo à organização.

A área de recursos humanos deve ter uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa, que possa mostrar resultados de maneira prática e numa linguagem organizacional adequada. As competências podem ser vistas como parâmetros de desempenho que maximizam comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETÊNCIAS

O nível de competição entre as empresas tem levado as organizações a desenvolver estratégias, que visam torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo nos ambientes externo e interno das organizações. Para minimizar os efeitos negativos deste ambiente turbulento, tem-se estimulado a elaboração do planejamento estratégico.

Conforme Ansoff (1990), o planejamento estratégico é um processo formalizado e de longo alcance, empregado para definir e atingir os objetivos organizacionais. Ocorre no nível estratégico da estrutura da organização, pois geralmente é a cúpula diretiva ou comitê da alta gerência, que norteia as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Num projeto de ação estratégica é importante a definição do objetivo que se pretende atingir. O planejamento deve direcionar a organização à adoção de estratégias competitivas que podem ser: para a Excelência operacional, para a Inovação do produto, ou para Orientada para serviços. Segundo Fleury e Fleury (2004), essas três estratégias competitivas, através das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, são assim conceituadas:

- **Excelência operacional:** caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- **Inovação no produto:** caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes, produtos de ponta, inovando sempre;
- **Orientada para serviços:** caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas se especializam em satisfazer determinadas necessidades que elas reconhecem por sua proximidade com aquele determinado cliente.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa (FLEURY; FLEURY, 2004).

Em conjunto com o plano de ação, pode-se estimular a formação de competências da organização, pois, conforme já visto, estas são importantes para que a empresa tenha condições de se manter competitiva. Essas competências podem ser desenvolvidas no interior da organização, garantindo assim uma agregação de valor aos clientes da empresa.

As competências são, antes de tudo, as capacidades da empresa em identificar com clareza sua cadeia de valor (PORTER, 1996). Portanto, as competências de uma organização estão também vinculadas à capacidade da empresa em se relacionar com o ambiente externo, isto é, com seus principais fornecedores e clientes.

Para Porter (1996), a competência da organização deve ser trabalhada tanto no ambiente interno (com eficiência de gestão em sua cadeia de valor), como em relação ao ambiente externo (comunicando com seus principais parceiros, através da tecnologia de informação). É a partir desta configuração que segmentos industriais e de serviços alcançam um excelente nível de competência e vantagens competitivas.

A montagem de uma estratégia eficiente para a organização passa pela capacidade da mesma em desenvolver as competências necessárias para que a implantação das estratégias tenha o resultado esperado (FLEURY; FLEURY, 2004). Para o setor ligado à saúde do corpo, mais especificamente o segmento de academias de ginástica, a estratégia competitiva deve estar orientada para os serviços.

4.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA ORIENTADA PARA SERVIÇOS

Nesta estratégia, segundo Fleury e Fleury (2004); a qualidade do atendimento, o preço praticado, o *mix* de produtos de cada loja, a identificação do perfil do cliente e suas necessidades são atributos que devem ser desenvolvidos e bem estruturados pela empresa.

A adoção da estratégia de competitividade orientada para serviços implica na participação dos funcionários da empresa no desenvolvimento e implantação das estratégias. Pois, como define Teboul (1999), no segmento de serviços – caso das academias de ginástica – o cliente está presente no momento da realização da “produção”.

Sendo assim, deve existir uma sinergia entre clientes e academia (organização e indivíduos). É através dessa prática que a empresa pode alcançar a tão procurada fidelização, que nas academias de ginástica é difícil de ocorrer, visto os marcantes números de rotatividade de clientes nesse ramo.

A competência essencial nesta estratégia está relacionada à capacidade da organização em conhecer seus clientes e seus mercados, identificar suas necessidades e antecipar de forma pró-ativa para agregar valor aos serviços oferecidos. Nesta estratégia busca-se antecipar as necessidades do mercado. O foco passa a ser a estrutura de marketing (FLEURY; FLEURY, 2004).

Ao contrário das estratégias de excelência operacional e inovação em produto, a orientação para serviços deve valorizar a proximidade com o cliente. O resultado desta atitude pode garantir à organização um estreito relacionamento com seus clientes, possibilitando a identificação em tempo real de suas necessidades (TEBOUL, 1999; ZARIFIAN, 2001).

É com base nessa revisão literária demonstrada que o presente estudo visa estabelecer as competências essenciais da empresa estudada. Para que a empresa possa manter sua vantagem competitiva no futuro, um dos meios, como embasado nessa revisão, é que ela passe a trabalhar suas competências – estabelecidas através do contato com clientes, funcionários e proprietários – de maneira estratégica, como estratégias competitivas.

5 MÉTODO DE TRABALHO

O presente estudo, enquanto método, caracteriza-se como qualitativo em função de que busca o entendimento de um fenômeno específico – as competências essenciais que diferenciam uma empresa no mercado – tendo, no ambiente onde o fenômeno ocorre, uma fonte direta de dados (GODOY, 1995).

Neste contexto, Denzin e Lincoln (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam um contexto visível às pessoas e organizações. Essas práticas transformam o mundo, tornando-o uma série de representações que caracterizam a natureza predominante dos dados qualitativos. E esses dados podem ser adquiridos através de situações específicas como entrevistas, interações e comportamentos observados, citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, trechos ou íntegras de documentos (GODOY, 1995).

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso, pois pretende retratar uma situação em particular, visando analisá-la profundamente dentro do contexto real em que a mesma ocorre (GODOY, 1995). Sendo assim, parece adequado utilizar-se o estudo de caso para o desenvolvimento da presente pesquisa, a qual se caracteriza, também, por ser um estudo exploratório.

A pesquisa exploratória é particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de muito poucas informações. Dito de outro modo, os planos exploratórios são orientados para a descoberta (HAIR JUNIOR et al, 2005).

Com base nessa literatura, escolheu-se a realização de pesquisas qualitativas do tipo exploratória com os proprietários, funcionários e clientes da empresa analisada para captação das competências organizacionais e individuais.

O trabalho está dividido em três públicos de pesquisa. A pesquisa com os proprietários e os funcionários contou com a participação em sua totalidade. Para a pesquisa com os clientes, foi definida uma amostra sistemática de 100 clientes. A amostragem sistemática está embasada no tipo de amostragem probabilística proposta por Hair Junior et al (2005), em que nesse caso, divide-se a estrutura de amostragem em 100 intervalos de 7.

O intervalo de amostragem deve dividir a estrutura de amostragem em grupos relativamente homogêneos e em uma seqüência aleatória. Para serem verdadeiramente aleatórias, as entrevistas devem ser conduzidas pelo menos em vários dias diferentes da semana (HAIR JUNIOR et al, 2005). Assim, a coleta dos dados com os clientes foi realizada em todos os dias da semana, durante duas semanas diretas, nos períodos da manhã, tarde e noite.

O processo de amostragem foi feito a partir da análise dos clientes assíduos da empresa. Esse processo se deu para que a amostragem sistemática tivesse representatividade dos clientes freqüentes da organização e que têm percebido melhor os valores que a empresa busca agregar nos seus serviços, em outras linhas, suas competências organizacionais essenciais.

Foi adotado como instrumento para coleta dos dados, a entrevista semi-estruturada. Nessa abordagem, o entrevistador possui um repertório de perguntas a ser respondido pelos entrevistados, mas fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta (HAIR JUNIOR et al, 2005).

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo. Para Hair Junior et al (2005), a análise de conteúdo obtém dados por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a freqüência com que as palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto.

Nesse sentido, para as categorias de análise, escolheram-se as categorias não definidas “a priori”. Nesse caso, as categorias são criadas à medida que surgem nas respostas dos entrevistados.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para revelar os resultados da proposta principal desse estudo – a identificação das competências da empresa segundo seus proprietários, funcionários e clientes, bem como a sua estruturação para aproveitamento estratégico – foi necessário adequar as respostas dos distintos públicos pesquisados em categorias de análise.

As categorias de análise para os resultados da pesquisa qualitativa com proprietários, funcionários e clientes foram separadas pela proximidade de significado das respostas apresentadas nas pesquisas. Para cada uma delas estruturou-se:

- **Ambiente:** foram consideradas todas as respostas que abordavam o ambiente na forma física e estrutural, ou seja, características do ambiente quanto a espaço, infra-estrutura, limpeza das instalações e sua aparência como um todo.
- **Localização e acesso:** nessa categoria foram colocadas as respostas que mencionavam diretamente à localização e ao acesso à empresa como o diferencial da mesma.
- **Atendimento:** foram unidas nesta categoria as respostas que embasavam o atendimento prestado pela empresa, bem como o clima amigável, receptivo gerado pelas recepcionistas e sócios da empresa.
- **Conveniência:** a categoria de conveniência abordou todos os aspectos ligados à comodidade oferecida pela empresa para seus clientes. Dentre elas, apareceram em destaque o estacionamento gratuito, e o horário de funcionamento em feriados, sábados e domingos.
- **Equipamentos:** foram considerados aspectos relacionados à quantidade e qualidade das aparelhagens.
- **Atendimento dos professores:** essa categoria uniu respostas que elogiavam a atuação dos professores, no que diz respeito à qualidade técnica e atenção dada pelos mesmos.
- **Profissionalismo e seriedade:** abordou respostas relacionadas ao profissionalismo nas atividades da empresa e a seriedade mostrada nos serviços prestados.
- **Preço:** englobou respostas relacionadas ao preço, promoções, formas e facilidades de pagamento percebidas pelos clientes.
- **Variedade de atividades oferecidas:** nessa categoria, apareceram as respostas que destacavam a variedade de serviços da empresa como um diferencial competitivo.

A pesquisa com os proprietários com relação às competências essenciais, deu-se na forma de uma reunião, na qual cada proprietário explicitou sua opinião a respeito do assunto – as competências essenciais que julgavam presentes na empresa e que a diferenciavam da concorrência. A partir desses resultados, pode-se constatar que a questão da conveniência com estacionamento gratuito e segurança, foi a mais destacada pelos proprietários como uma competência essencial; além dela apareceu o espaço físico através da infra-estrutura e ambiente agradável oferecido pela empresa.

Após o processo de sensibilização, iniciou-se o estudo de competências com os funcionários. O processo de sensibilização foi bastante aceito pelos funcionários, que pareciam querer ser ouvidos. Todos foram receptivos quanto ao trabalho, apenas o pessoal da Manutenção que teve certo receio em responder o estudo. O autor, quando da entrevista com esses funcionários sentiu que eles não queriam falar muito. As competências que mais apareceram na pesquisa com os funcionários foram: o estacionamento gratuito oferecido pela empresa, o seu espaço físico e o atendimento prestado por recepcionistas e sócios, bem como a qualidade dos professores.

A partir da pesquisa realizada com os clientes, nos moldes das pesquisas qualitativas, uniram-se as respostas de acordo com categorias de análise, a fim de quantificar as respostas dos clientes, conforme explicado no método de trabalho.

Os resultados demonstraram que o ambiente em seu contexto físico, com 45% das respostas, é o mais percebido pelos clientes como um diferencial com relação à concorrência. Isso pode estar ligado ao fato da empresa ser linear (no mesmo andar) e conter quase 1200m² de espaço.

Depois veio a localização e acesso da empresa com 43%. Por ela estar num complexo comercial, com um supermercado no térreo, e estacionamento em dois andares em cima, com

elevadores de acesso. Finalmente, o atendimento prestado pela empresa, apareceu em 36% das respostas e logo atrás, a conveniência com 35%. Em seguida, equipamentos e atendimento dos professores apresentam 34% das respostas cada. Essas são as principais competências percebidas pelos clientes como agregação de valor pela empresa e diferencial de mercado.

6.2 ESTRUTURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Depois de analisado os resultados acerca das competências que mais contribuem para o valor percebido pelos clientes, realizou-se uma comparação com as informações adquiridas com os funcionários e proprietários, relacionando as competências presentes nas pesquisas e que podem formar as competências essenciais da empresa, apresentada no Quadro 1.

PÚBLICOS	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS
Proprietários	- Conveniência: estacionamento gratuito, fácil e segurança; - Espaço físico, através da infra-estrutura e ambiente agradável oferecido pela empresa.
Funcionários	- Conveniência: estacionamento gratuito oferecido pela empresa; - Atendimento prestado por recepcionistas e sócios. - Espaço físico; - Qualidade dos professores.
Clientes	- Ambiente em seu contexto físico; - Localização e acesso da empresa; - Atendimento prestado pela empresa; - Conveniência com estacionamento gratuito; - Equipamentos; - Qualidade dos professores.
Combinação final	- Conveniência: estacionamento gratuito, fácil e segurança; - Espaço físico, através da infra-estrutura e ambiente agradável oferecido pela empresa; - Atendimento prestado pelas recepcionistas, sócios e professores.

Quadro 1 – Competências organizacionais combinadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas competências traçadas como essenciais pelos públicos da empresa, é preciso aplicar os conceitos desse tipo de competência conforme Prahalad e Hamel (1990) para verificar se elas atendem os três critérios de competências essenciais:

- aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente. Nesse critério, todas representavam a visão percebida pelos clientes também;
- contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo. Já nesse critério, a competência “Atendimento de funcionários, sócios e professores”, não garante a possibilidade de expansão da empresa, visto que trata-se de caráter qualitativo e com o

aumento de clientes, pode ser que o atendimento não seja suficiente ou tenha a mesma qualidade;

- contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada. Com esse critério, percebe-se que a competência “Espaço físico” não é essencial, visto que alguns concorrentes já possuem também um espaço físico com infra-estrutura privilegiada.

Assim, a única competência que atende à definição de competência essencial conforme a literatura é a “Conveniência: estacionamento gratuito e segurança oferecida pela empresa”. Verifica-se que o objetivo geral desse estudo foi atendido a partir da constatação dessa competência essencial presente na empresa estudada.

As demais competências são consideradas organizacionais seletivas (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005), pois diferenciam a empresa dos concorrentes de acordo com os clientes, porém não atendem os critérios totais de competência essencial. O Quadro 2 apresenta as competências organizacionais da empresa analisada, teoricamente estruturadas.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
Essencial	- Conveniência: estacionamento gratuito, fácil e seguro.
Seletivas	- Espaço físico, através da infra-estrutura e ambiente agradável oferecido pela empresa. - Atendimento prestado por recepcionistas e sócios e professores.

Quadro 2 – Competências organizacionais essenciais e seletivas

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas três principais competências organizacionais definidas, espera-se que a empresa continue desenvolvendo-as para que não as perca. No que tange à competência de “Espaço físico”, sugere-se que a empresa realize um levantamento das necessidades de equipamentos e sua distribuição e layout no espaço existente. É preciso prever agora a necessidade futura de alguns anos de expansão do espaço da academia. Dessa forma, poder-se-ia verificar com os devidos responsáveis, a possível ampliação da academia e suas instalações.

A competência “Atendimento” foi bastante presente nas pesquisas, e para que a empresa não perca seu bom atendimento mencionado, é interessante a realização de um indicador de professores, recepcionistas e manutenção para cada quantidade de alunos, sendo que quando o número for aumentando a empresa possa ter uma noção quanto à necessidade de seleção de novos funcionários para que o bom atendimento seja mantido.

E, para a competência “Conveniência”, vale destacar a importância de a empresa trabalhá-la como fator atrativo para prospecção de clientes, visto que os clientes presentes no momento determinaram essa competência como uma das mais importantes e segundo o estudo realizado ela é a única competência essencial da empresa estudada, aquela que a diferencia, possibilita sua expansão e será difícil de ser copiada no curto prazo pela concorrência.

6.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS SEGUNDO PROPRIETÁRIOS E FUNCIONÁRIOS

Para definir as competências individuais para cada “cargo/função”, entrevistaram-se os proprietários acerca de suas opiniões quanto aos requisitos comportamentais para esperados para formação das mesmas.

Os resultados obtidos evidenciam a importância, para os proprietários, da boa aparência, uma característica física, e não considerada competência pela literatura. As competências individuais que se destacam são de âmbito geral, não atreladas ao cargo, como comprometimento, iniciativa e dinamismo.

A partir das entrevistas realizadas com os funcionários, captaram-se os seguintes requisitos comportamentais para formação da competência individual de cada cargo da empresa. Os resultados obtidos para a Recepção, onde as competências mais presentes foram relacionadas a relacionamento interpessoal, atenção, organização e dinamismo.

Para os professores, as competências individuais mais necessárias para o atendimento diferenciado e qualificado dos alunos, foram relacionadas ao relacionamento interpessoal, atenção e profissionalismo. Os conhecimentos técnicos na área, segundo a literatura apresentada, são requisitos do cargo, e não determinados como competência.

Os resultados traçados com os funcionários da Manutenção foram prejudicados, visto que se percebeu algum receio na resposta da entrevista. Acredita-se que, pelo grau de instrução mais baixo, esses funcionários tenham atrelado a pesquisa a uma possibilidade de demissão, apesar de esclarecimentos disso antes da sua realização. Dessa forma, as análises acerca desse cargo ficaram pouco embasadas na visão dos funcionários, e foi determinada mais pela visão que os proprietários apresentaram.

6.4 ESTRUTURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A partir dos resultados obtidos com as pesquisas qualitativas puderam-se elaborar as competências individuais para a empresa. A definição dessas competências pode ser um início do processo de gestão de pessoas baseado em competências. Assim, a análise combinada dos proprietários e funcionários, levou às seguintes competências individuais para cada cargo (Quadro 3).

CARGOS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Recepção	- Relacionamento interpessoal (carisma, simpatia, cordialidade); - Atenção; - Organização; - Dinamismo; - Comprometimento; - Paciência.
Professores	- Relacionamento interpessoal; - Atenção; - Dinamismo; - Comprometimento.
Manutenção	- Senso de higiene (asseio); - Atenção (cuidado); - Determinação; - Organização.

Quadro 3 – Competências individuais para cada cargo

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, a partir da definição das competências individuais identificadas para a empresa analisada, através do contato com seus principais públicos internos – proprietários e funcionários, o presente estudo acredita ter preenchido seus objetivos na captação de competências como uma alternativa de gestão para que a empresa possa utilizar no gerenciamento de suas pessoas e das políticas adotadas visando atingir seu mercado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre o tema gestão por competências, tanto dos autores estrangeiros como dos autores brasileiros, são bastante novos e, portanto, ainda mostra um quadro de idéias e ferramentas em desenvolvimento com conceitos não estabelecidos totalmente pela literatura.

O conceito da competência admite análise em diversos níveis quando estudada no contexto organizacional – essenciais, organizacionais e individuais – e não há concordância nem quanto à denominação ou quanto aos conteúdos de cada nível por partes dos estudiosos do tema. Em geral, os autores apontam ao menos dois níveis de competência: as competências essenciais da organização e as competências individuais das pessoas que trabalham.

Esse trabalho buscou investigar a abordagem de gestão por competências, trazendo essa recente abordagem de gestão à realidade de pequenas empresas. Apesar de ser um estudo de caso em uma única empresa, acredita-se que o presente estudo pode servir de subsídio metodológico para outras que tenham o interesse em iniciar-se num ambiente de gestão por competências, primeiramente, em âmbito organizacional e estratégico para depois passar a gerir as competências em sua escala humana.

No caso da empresa analisada, o papel da administração geral – que engloba as atividades de gestão de pessoas – se tornará mais claro. Apresentou-se uma metodologia para a elaboração de políticas e práticas que possibilitem prospectar e identificar competências organizacionais (essenciais e seletivas) e individuais, com a finalidade de desenvolver as competências necessárias para a formação de estratégias que agregam valor percebido aos clientes.

Além disso, o presente estudo é um auxílio no levantamento de novas competências e no desenvolvimento das existentes; bem como o desenvolvimento das mesmas para que os funcionários possam de fato se apropriar do seu trabalho e também agregar valor a si próprios e à organização. Espera-se que com este estudo a empresa possa desenvolver novas e eficazes políticas para a gestão de seus funcionários, e também para o mapeamento de estratégias da empresa que mantenham um diferencial competitivo para a organização, a partir da inserção na gestão por competências.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

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

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

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

HAIR JUNIOR, J. F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LE BOTERF, G. Construire la compétence collective de l'entreprise. *Gestion*, Paris, v. 22, n. 3, p. 82-85, 1997.

LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: MacMillan, 1995.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training*, New York, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p.79-91, 1990.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

STOREY, J. *New perspective on human resources management*. Londres: Routledge, 1989.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TEBOUL, J. *A era dos serviços*. São Paulo: Qualitymark, 1999.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

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

COMPETENCY MANAGEMENT: A STRATEGIC APPROACH ADAPTED TO SMALL COMPANY

Abstract

Regarding the incited scene where organizations endeavor higher competitiveness and market leadership; the focus has been headed for people and their competences. The Competency Management has come as an alternative so that the human resources management can perform based on the individual contribution to the business success. The concept of competency accepts analysis in various levels in the organizational context (core competence, organizational, individual). This paper is a case study of the competency management in a small company. The study consists in a qualitative research which intends to identify and analyze the organizational competences of this firm; aiming at core competences – those which distinguish it and they are not presented by its competitors – assuring a sustainable competitive advantage. Besides the mapping of the individual competences desirable to the company's people, so that they can seize their work and truly add value to themselves and the organization. Moreover, it was shown a methodology to create policies and practices which enables the prospecting and identification of individual competences, aspiring to develop the competences needed for the structuring of strategies which add perceived-value to the clients.

Keywords: Competency management; Organizational competences; Individual competences.

Data do recebimento do artigo: 27/11/2006

Data do aceite de publicação: 31/01/2007