

Conhecimento, Competência e Autonomia: palavras inseridas no contexto organizacional do século XXI.

Noerbeck Motta Júnior

Ludimila Hanna Arbach

Ruben H. Gutierrez

Associação Educacional Dom Bosco - AEDB

RESUMO

Nos últimos anos vem se notado o aumento da importância das pessoas dentro das organizações em decorrência das mudanças no ambiente trabalho cada vez mais dinâmico e complexo. As organizações estão cada vez mais pressionadas a investir no desenvolvimento humano. Existe a percepção da necessidade de estimular e apoiar o desenvolvimento contínuo das pessoas com a finalidade de conquistar vantagens e de permanecer competitivas no mercado, sendo uma das formas é através da valorização das competências dos funcionários. Ocorreu à emergência de novas formas de administração mais flexíveis, menos hierarquizadas, visando o atendimento mais eficiente e eficaz aos seus clientes para mantê-los fidelizados a empresa. Percebe-se, portanto, que as organizações que desejam ocupar maior destaque perante seus clientes internos e externos, devem estar atentas a essas três palavras: conhecimento, competência e autonomia/responsabilidades.

Palavras-chave: Conhecimento, Competências, Empowerment.

1. INTRODUÇÃO

As organizações não estão enxergando as pessoas como apenas um recurso ou insumo qualquer, mas sim como peças fundamentais de grande importância para o desempenho das mesmas, gerando vantagem competitiva.

De acordo CHIAVENATO (2002) as pessoas são vistas como seres inteligentes, pro ativos, capazes de assumir responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e conhecimentos.

Conhecimentos são informações brutas transformadas pela inteligência humana; habilidades são competências individuais assumidas pelos trabalhadores dentro das organizações e responsabilidades são oferecidas ao trabalhador através da autonomia e liberdade no processo de tomada de decisão. Com isso, as pessoas dentro de uma empresa possuem um papel fundamental, jamais observado anteriormente.

Este trabalho visa mostrar que essas três palavras (conhecimento, competências e autonomia) estão inseridas no contexto das organizações modernas, objetivando o comprometimento dos funcionários em decisões organizacionais, levando as empresas a melhorarem o seu desempenho.

2. METODOLOGIA

Segundo MARCONI e LAKATOS (2003:115) “a pesquisa é um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Esses mesmos autores (2003) classificam a pesquisa em três pontos: a definição dos métodos de abordagem (indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético), dos métodos de procedimentos (histórico, comparativo, monográfico, estatístico e tipológico) e das técnicas de pesquisa (documental, bibliográfica, pesquisa de campo).

Dentro da classificação de MARCONI e LAKATOS (2003), este artigo foi elaborado através da utilização do método dedutivo, sendo uma pesquisa bibliográfica e documental. Portanto, não será apresentada nenhuma pesquisa de campo.

3. ERA DO CONHECIMENTO

De acordo com TOFFLER (1998), o mundo capitalista passou por diversas e distintas etapas, sendo que cada qual possui sua característica própria. Essas etapas são divididas da seguinte maneira:

1ª fase - Era da Agricultura:

Demorou anos para se esgotar, onde sua duração abrange os anos de 8000 a.C. a 1750 d.C.. A base econômica se restringia aos recursos naturais: terra, água e pecuária. A população vivia em aldeias, povoados e tribos. Tudo era compartilhado e dividido.

2ª fase – Era Industrial:

Seu tempo de duração foi de um século, onde seu auge ocorreu após a 2ª Grande Guerra Mundial. A base econômica eram o capital e mão-de-obra de baixa qualidade. Originou-se na Europa e em decorrência da Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra, espalhou-se por todo o mundo: inúmeras indústrias foram construídas, especialmente as siderurgias, automobilísticas, tecelãs e ferrovias. O trabalho era considerado rotineiro e repetitivo, para atender a produção em larga escala. Portanto, o trabalhador era considerado apenas uma força braçal com finalidade única de produzir, sem a necessidade de utilizar qualquer tipo de conhecimento, a não ser saber as especificações da função exercida.

3ª fase – Era do Conhecimento:

Essa etapa será completada em poucas décadas, segundo a visão de TOFFLER (1998), porque a história se modifica rapidamente. O recurso básico é o conhecimento adquirido por meio de dados, informações, símbolos, imagens, cultura, ideologia e valores.

Para DRUNKER (1993:21) o conhecimento é definido “ao mesmo tempo, como recurso chave pessoal e econômico. Na verdade o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção – terra (isto é, recursos naturais), mão-de-obra, e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos

facilmente, desde que haja conhecimento”. O mesmo autor define que os trabalhadores dessa fase são denominados *knowledge worker*, ou seja, trabalhador do conhecimento.

SVEIBY (1998:23) define que os trabalhadores do conhecimento são aqueles altamente qualificados e com elevado padrão de escolaridade.

De acordo com MUSSAK (2003:62) “o conhecimento é informação com significado, capaz de criar movimento, modificar fatos, encontrar caminhos, construir utilidade, fabricar beleza”. Portanto as informações são transformadas em conhecimento por intervenção das pessoas, através da integração dos dados brutos existentes utilizando as competências individuais.

TOFFLER (1998) caracteriza esta fase como “uma crescente não intercambialidade de mão-de-obra enquanto as exigências de qualificações são cada vez maiores”. Portanto, as empresas estão buscando trabalhadores que agreguem valor ao seu empreendimento, para poderem sobreviver nessa nova realidade do capitalismo. Pessoas que raciocinam, perguntam, inovam e assumem riscos, ou seja, aquelas que utilizam suas habilidades, aptidões e informações disponíveis para encontrarem soluções práticas e eficazes para problemas concretos nas organizações.

4. PESSOAS: ATIVOS INTANGÍVEIS IMPORTANTES

Observa-se que hoje há menos pessoas nas organizações, em consequência da automação do processo de produção a custos menores, decorrentes da competição acirrada e da própria exigência do mercado. Se há menos profissionais nas empresas é de se esperar que sejam seus cérebros, uma vez que o trabalho braçal é executado por máquinas. Isso é a era do conhecimento.

Na visão de TOFFLER (1998), na era do conhecimento, as empresas constroem e avaliam seu patrimônio baseado em dois critérios:

- Financeiro: representado por ativos contábeis e materiais; e,
- Intelectual: englobando os recursos humanos (habilidades e competências dos funcionários), estrutura (marca e patentes) e clientes (fidelização).

Focando o aspecto dos recursos humanos, SVEIBY (1998:9) declara que “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes da empresa. Todos os ativos e estrutura – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuarem a existir”.

Nessa mesma linha de pensamento, MARQUARDT e ENGEL (1993) afirmam que em nenhuma outra época da história das organizações, as pessoas e suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. E realmente, existe um ponto em relação ao quais poucos se opõem é que com o objetivo de fazerem frente às mudanças atuais no ambiente dos negócios, as empresas têm a necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes.

Logo, as pessoas podem ser caracterizadas como elementos centrais de diferenciação estratégica. Porém a maioria dos profissionais de uma empresa somente executa tarefas sem ou quase sem nenhum comprometimento e/ou responsabilidade com os valores da organização. Explorar a capacidade e o compromisso dos trabalhadores do conhecimento é o desafio administrativo central de nossa atualidade (MANVILLE e OBER, 2003).

5. COMPETÊNCIAS

MUSSAK (2003) enumera as principais características de um trabalhador no século XXI, período da Revolução do Conhecimento, defendidas pela Unesco:

- Flexibilidade: capacidade de adaptação após a percepção das mudanças existentes ou propostas;
- Criatividade: capacidade de processar e utilizar informações de forma original e inovadora;
- Informação: atualização e reciclagem de forma contínua;
- Comunicação: habilidade nos relacionamentos interpessoais, visando atender ao cliente e também interação com os colegas de equipe;
- Responsabilidade: capacidade de responder pelos próprios atos e pelas atitudes daqueles profissionais os quais estão sob sua responsabilidade;
- Empreendedorismo: aptidão de agregar valor ao trabalho de maneira ousada, com criatividade e inovação;
- Socialização: capacidade de compreender, respeitar e interagir com diferentes culturas; e,
- Tecnologia: habilidade de adequação com tecnologias emergentes.

Observa-se que o trabalhador “ideal” é aquele que tem a combinação de um bom currículo acadêmico com competências individuais próprias e com habilidades sociais e humanas desenvolvidas. Atualmente, portanto, torna-se necessário que os profissionais busquem a cada dia desenvolver suas competências individuais para assim atingir os resultados esperados pela empresa.

De acordo com CARBONE *et al* (2005: 42), “o termo competência foi incorporado às organizações com a Revolução Industrial e o aparecimento do taylorismo, sendo utilizado para qualificar o trabalhador capaz de desempenhar de maneira eficiente uma determinada função”.

Na época vivenciada por Taylor, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se basicamente às questões técnicas ligadas ao trabalho. Existia a necessidade permanente de aplicar métodos de administração, para garantir o aumento da produtividade.

Ainda não existe um único conceito formado sobre o termo competência. Existem duas correntes para definir essa palavra dentro da gestão organizacional, sendo a primeira:

- Representada por grande parte de autores americanos como Boyatzis e McClelland, cujo pensamento sobre competência se refere a conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam que o trabalhador exerça um determinado papel; e a segunda,
- Representada por autores franceses em sua maioria, como Zarifian e Le Boterf, onde a competência pode ser entendida como as realizações do profissional dentro do contexto da organização.

Nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado às distintas fases de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Este último tipo de competência não entrará em discussão neste trabalho.

De acordo com SVEIBY (1998:42) a competência individual consiste em cinco elementos dependentes entre si:

- Conhecimento explícito: adquirido pela informação;
- Habilidade: envolve treinamento e prática, incluindo conhecimento de regras de procedimento;
- Experiência: adquirida pela reflexão sobre erros e acertos passados;
- Julgamento de valor: refere-se às percepções individuais sobre o que é certo ou errado; e,
- Rede social: relativo às relações interpessoais de cada pessoa.

No que se refere às competências em uma organização, ZARIFIAN (1999) as diferencia da seguinte maneira:

- Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final, e;
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Segundo FLEURY E FLEURY (2001) a competência é “um conjunto de um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Observa-se que esse conceito apresentado pelos autores é uma combinação das duas correntes citadas acima e também com a relação das características relacionadas pela Unesco.

Pode-se verificar que existe uma interação entre competências individuais e competências

organizacionais onde aquelas se referem aos próprios trabalhadores buscando valores sociais, enquanto essas são inerentes às empresas e fundamentais para oferecerem vantagem competitiva e valor diferenciado para o cliente. Como se observa na figura abaixo.

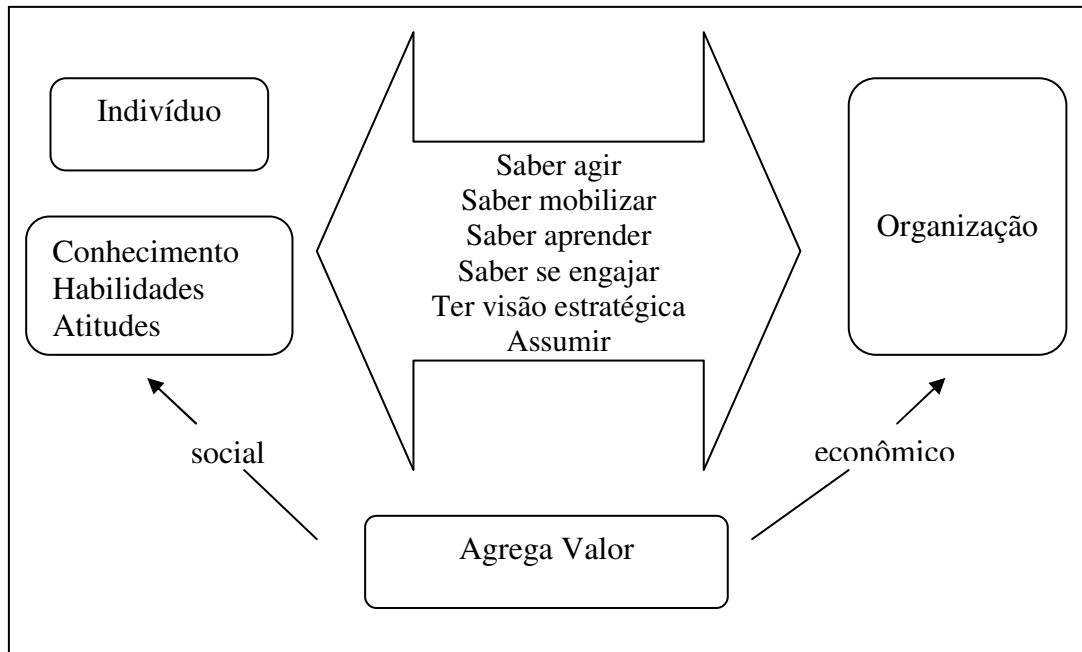


Figura 1: Competência como fonte de valor para o indivíduo e a para a organização
 Fonte: FLEURY e FLEURY, RAC (2001:188).

De acordo com DUTRA (2001:27) “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas”.

A competência caracteriza-se, essencialmente, pela condição de alocar conhecimentos, que podem ser caracterizado pelo insumo dos trabalhadores do conhecimento que por meio de análises, sínteses ou associações assumem responsabilidades dentro de um contexto profissional, gerando desempenhos eficientes e eficazes.

6. EMPOWERMENT

A grande parte das pessoas contribui na organização com uma pequena fração da sua capacidade total, simplesmente pelo fato de se sentirem presas a um sistema burocrático, onde o poder de tomada de decisão é centrado na figura de um gestor e não existe nenhum estímulo à iniciativa pessoal de cada funcionário. Com isso, o interesse em desenvolver novos projetos dentro da empresa é quase totalmente cancelado.

O *empowerment* é um novo modelo de gestão apresentado pela professora americana

Rosabeth Moce Kanter, da Universidade Havard e ex-editora da revista *Havard Bussiness Review*. Sua afirmação consiste em que empresas bem sucedida no longo prazo, serão aquelas que proporcionarem mais autonomia e poder de decisão aos seus funcionários. Com isso, os trabalhadores se sentem mais responsáveis por uma tarefa específica e mais motivados a trabalharem na organização. (MUSSAK, 2003: 116)

Ainda não se tem uma tradução “perfeita” da palavra inglesa *empowerment*, muitos autores a traduzem como empoderamento.

No modelo do *empowerment*, os funcionários estarão dotados de responsabilidades e com poder para assumirem novos posicionamentos frente aos problemas da empresa. Poder e responsabilidade são equiparados. De acordo com BLANCHARD (1996), *empowerment* não é “dar poder as pessoas”, mas liberá-las para que possam fazer o uso do poder, dos conhecimentos, das habilidades e de motivação que cada uma possui. Os profissionais farão uso de sua autonomia e assumirão responsabilidades pela coleta e análise de informações, assim como pela decisão final.

TRACY (1994) afirma que um trabalhador é responsabilizado pelos seus resultados e para tanto precisa ter o direito de tomar decisões na esfera de sua responsabilidade. Segundo a mesma autora (1994:27), “a delegação da autoridade sempre envolve algum risco. Um administrador minimiza esses riscos estabelecendo os controles necessários – acompanhamento periodicamente para verificar a eficiência com que a pessoa está exercendo a autoridade que lhe foi delegada”.

Logo, a delegação das responsabilidades deve ser adequada às funções nos diferentes níveis hierárquicos e considerando a capacidade individual de cada funcionário objetivando a melhoria contínua da eficiência das operações dentro da empresa. Não gerando a insatisfação do cliente, em decorrência de insuficiência de autoridade para tomada de decisão.

O *empowerment* é um ambiente onde as pessoas são responsáveis e livres para agir, sem se formar o caos dentro da empresa. A figura 2 mostra o equilíbrio existente entre as palavras controle e liberdade dentro de uma organização que adota o *empowerment* como modelo de gestão.

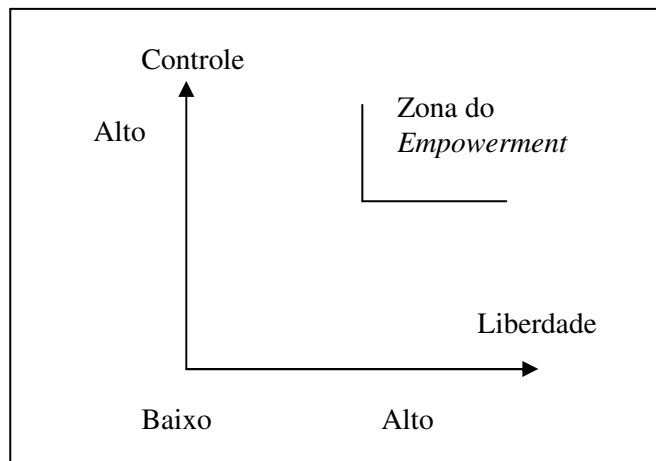


Figura 2: Equilíbrio no *Empowerment*
 Fonte: SCOTT E JAFFE (1998: 8)

Conforme MUSSAK (2003:117), a gestão do *empowerment* pode ser implantada na organização a partir de uma visão estratégica, mas sendo comum o modelo ser aplicado de maneira explícita. De forma prática, as empresas delegam mais responsabilidades aos seus funcionários.

Logo, *empowerment* objetiva a construção de uma organização de trabalhadores do conhecimento, que sejam capazes de tomar de decisões gerenciais sem necessidade de autorizações superiores, com avaliação dos riscos e com participação ativa dos funcionários, buscando melhor o desempenho da empresa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho mostrou algumas idéias sobre os “novos” pensamentos sobre as pessoas dentro de uma organização no século XXI: conhecimento, competências e *empowerment*.

Nesse contexto de mundo globalizado, as empresas buscam cada vez trabalhadores do conhecimento para que obtenham vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Profissionais que saibam utilizar suas habilidades e aptidões a favor da melhoria contínua do desempenho da empresa. Isso é traduzido na gestão empresarial, como competências. E por fim as organizações buscam adotar o modelo do *empowerment*, onde os funcionários possuem autonomia e responsabilidade para agirem no processo decisório organizacional.

8. REFERÊNCIAS

BLANCHARD, K.N. As três chaves do *empowerment*. São Paulo: Record, 2001.

CARBONE, P.P. *et all.* Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, P. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUTRA, J.S. Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, M.T.L., FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea (RAC). Edição Especial, pág. 183 a 196, 2001.

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M.. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUARDT, M.J., ENGEL, D.W. Global human resource development. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

MANVILLE, B., OBER, J. Além do *empowerment*: construindo uma empresa de cidadãos. Haward Bussines Review, p. 32-37, Janeiro, 2003.

MUSSAK, E. Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização profissional. São Paulo: Editora Gente, 2003.

SVEIBY, K. A riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRACY, D. Dez passos para o *Empowerment*: um guia para gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TOFFLER, A. Criando uma nova civilização – a política da terceira onda. São Paulo: Record, 1998.

ZARIFAN, P. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.