

Gestão por Competência: Modismo ou Realidade?

Edson Pinto Ferreira Filho
filho.edson@ymail.com
UGB UFRJ

Aldair Ferreira da Silva
aldair@csn.com.br
UGB

Waleska Nogueira Sobreira
waleska_vr@hotmail.com
UGB

Resumo: Gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas que vem sendo desenvolvido teoricamente, mas ainda pouco disseminado nas organizações brasileiras como ferramenta integrada à estratégia organizacional e à gestão do conhecimento. Diversas são as pesquisas sobre os conceitos e a aplicação desse novo modelo, e em alguns casos é ampliado, abarcando conceitos de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, ativos intangíveis, considerados como diferencial competitivo no mercado mundial. O presente artigo pretende então contribuir com os resultados parciais destas pesquisas em andamento, apresentando referencial teórico sobre gestão por competências e gestão organizacional, que permitam outras reflexões a respeito do tema.

Palavras Chave: Competências - Recursos - Gestão - Organizações -

1. INTRODUÇÃO

Um dos fatores que se pode perceber, de forma muito clara, é que a forma de gerir as pessoas vem causando ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de recursos humanos. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades das empresas modernas e das pessoas. De acordo com Fleury (2001) eliminar esse descompasso exige a introdução de conceitos novos para ajudar a compreender e a implementar práticas renovadas no âmbito organizacional. Nesse sentido, a empresa competitiva precisa, mais do que nunca, sair da mesmice gerencial, partir para o novo, compreendendo o elemento humano e desenvolvendo a educação corporativa, o que trará implicações positivas e mais concretas para a organização.

É neste cenário, caracterizado por profundas e frequentes mudanças, com necessidade de respostas cada vez mais ágeis visando garantir a sobrevivência da empresa, que se pode observar as estruturas organizacionais verticalizadas e altamente centralizadas cedendo espaço para as horizontalizadas e amplamente descentralizadas.

Tal processo acaba por produzir forte impacto sobre o perfil de gestores e de colaboradores que as empresas passam a esperar para as próximas décadas. Passa-se a exigir, então, e cada vez mais, pessoas com uma postura voltada para o auto-desenvolvimento e para a aprendizagem contínua.

Essa nova postura permite aos profissionais maior autonomia e flexibilidade no que diz respeito a seu portfólio de competências. É a partir dessa realidade que surge um novo modelo de gestão, permitindo que as organizações estabeleçam uma nova cultura empresarial, ditada por competência e resultados, o que acarretará mudanças profundas não só na estrutura, mas também nos sistemas, na mentalidade, nas políticas e nas práticas de gestão. Em um movimento reverso, os perfis dos profissionais passam a ser alterados da mesma forma com que seu projeto de capacitação começa a ser remodelado pela nova cultura, novo modelo.

No presente artigo, busca-se apresentar uma visão do real valor do Capital Humano frente aos objetivos almejados pelas empresas, tendo na gestão por competência um fator de diferencial positivo que, por sua vez, impulsiona toda a discussão sobre a Gestão do Conhecimento dentro das organizações. Vale dizer que essa gestão do conhecimento, em tempos atuais, se transformou numa fonte de recursos indispensáveis para a competitividade das empresas.

2. O PROCESSO DE GESTÃO

Estabelecidos Valores, Missão, Visão de Futuro e Estratégias de Atuação, passos já bastante conhecidos, quase tradicionais, a questão que se coloca é como gerenciar os recursos da organização para alcançar os objetivos que ela se propõe.

Segundo Campos (1994), o processo de gestão envolve planejamento, organização, execução, controle e ações corretivas; ele direciona as pessoas e mobiliza os recursos a fim de agregar valor aos produtos e serviços e melhores resultados serem obtidos. As partes deste processo são as que mais merecem destaque, pois é exatamente no processo de gestão que as "fórmulas" se esgotam. O gerente enlouquece diante da oferta de abordagens e da diversidade de variáveis que demandam sua atenção. Harmonizar e ao mesmo tempo estar atento a estas variáveis, mostram a extensão do desafio a cumprir.

Cumprir lembrar que o futuro da organização está diretamente relacionado ao desempenho de seus processos e na competência de seus gestores em buscarem alinhar os

recursos necessários no atendimento aos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Também, vale dizer que os resultados de amanhã serão, em grande parte, determinados pela abordagem à gestão utilizada hoje, pela maneira com que se enfrentam as tarefas da rotina do dia a dia nas organizações.

Para se ter sucesso nos mercados exigentes e caoticamente inconstantes, tradicionalmente se afirma que, é necessário acelerar a produção de bens e serviços, cortando custos e oferecendo mais qualidade e valores aos clientes. Entretanto, hoje também se afirma que o sucesso nesses mercados é conquistado, sobretudo pela capacidade de inovação da organização.

Mas, como atingir esse tripé competitivo do mais rápido - melhor - mais barato? Mais que isso, como adquirir essa competência inovativa? Como elevar o nível de energia corporativa e direcioná-la para avanços importantes no desempenho? Necessariamente, todas as respostas passarão pela forma com as empresas desenvolvem sua Gestão.

É claro que é necessário ter uma estratégia consistente e pessoas competentes para executá-las, visto que o capital humano influencia diretamente nos resultados das empresas. Nesse sentido, as pessoas precisam estar capacitadas para um bom desempenho.

Segundo Dutra (2001, p.27), “são as pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao seu contexto”. Logo, devem as organizações, diante das necessidades do seu ambiente, buscar elevar este patrimônio de conhecimentos, desenvolvendo a gestão das competências organizacionais.

3. A QUESTÃO DAS COMPETÊNCIAS

Considerando que o sistema de gestão de pessoas passa a ser estratégico dentro das organizações, devemos fazer uma reflexão sobre as ações praticadas pela área de Recursos Humanos, que passou por diversas fases, evoluindo de modelos mais tradicionais, focados na divisão do trabalho e descrição das tarefas para modelos mais arrojados e alinhados à estratégia organizacional.

O reconhecimento da força de trabalho como essencial para garantir o sucesso da empresa, traz para a área de RH a grande responsabilidade de estar presente como órgão de assessoria aos gestores e toda a equipe, gerando e mantendo o conhecimento organizacional, ou seja, promovendo ações e utilizando modelos de gestão para atração, desenvolvimento e manutenção dos talentos da organização.

Entre os modelos aplicados na gestão de pessoas, a Gestão por Competências surgiu e está sendo implantada nas organizações com o grande objetivo de identificar e desenvolver sua equipe de trabalho, entendendo ser este seu maior recurso e principal diferencial de posicionamento no mercado.

Por outro lado, a prática ainda tem demonstrado que mesmo com toda a discussão e entendimento da nova concepção de RH nas organizações, os modelos ainda demonstram certa fragilidade em sua aplicação, seja pela fragmentação, pela existência de um ciclo estático, ou pela descontinuidade do processo instalado.

Quando se fala de gestão de processos, quase que intuitivamente, se estabelece uma relação com a idéia de garantia da qualidade. É nesse sentido que, segundo Campos (1994), as empresas devem estabelecer e cumprir padrões, além de treinar todo efetivo, para que se possa ter garantia e previsibilidade nos resultados esperados.

Dessa forma, vários sistemas são criados para garantir o bom desempenho dos processos, a saber: plano de manutenção, de investimentos, de controle com indicadores de performance, entre outros. Entretanto, tudo isto requer pessoas para a sua condução. Nada acontece se não tiver pessoas para conduzir todas as tarefas. Logo, pode-se dizer que mesmo com a busca desenfreada pela automatização, o homem se faz presente nas manutenções, acompanhamentos e planejamentos. Assim, o capital humano é indispensável!

3.1. O QUE É COMPETÊNCIA?

Na história da Administração observa-se essa mesma importância para o capital humano, desde a teoria da Escola das Relações Humanas, em que estudos sobre a motivação e o comportamento do homem produziam influências significativas no resultado organizacional.

Desde então, as pessoas são avaliadas no cumprimento de suas tarefas e a partir dos seus resultados há uma definição do seu nível de competência. Esta avaliação é realizada para efeitos da admissão, promoção, reconhecimentos, entre outros, e a competência, nesse sentido, pôde ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes colocadas em jogo.

Esta relação também é definida por Dutra (2001) ao relacionar competência com a capacidade dos funcionários se entregarem no desempenho de suas tarefas. O que se quer, então, é saber o quanto as pessoas podem se entregar, se esforçar na obtenção dos resultados esperados. Nesse contexto, os gestores são educados a olhar para seus funcionários pelo que fazem, por sua capacidade de realização, e se realizam o que foi solicitado.

Segundo Dutra (2001), um dos problemas é que os gestores não observam seus colaboradores no sentido da eficiência e da eficácia com que eles desempenham suas tarefas, cometendo um grande erro, pois, ao desempenharem suas atividades, passarão a ser competentes. Aqui, deve-se lembrar da importância de uma percepção apurada, pois muitos transcendem em seus desempenhos e são iguais aos outros.

Outra definição, bem mais clara, que retrata esta realidade é a de Fleury (2001, p. 98), ao considerar competência como um “saber agir de maneira responsável [...], que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico as organizações e valor social ao indivíduo”.

Assim, vale dizer que as empresas são totalmente dependentes dos recursos humanos nelas contidas e, é através destes que os processos funcionam em busca de seus objetivos fins. Mais do que nunca, fica então evidente ser de grande importância para as organizações desenvolver métodos de gestão de recursos humanos, aprimorando e alinhando-os as necessidades organizacionais.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que, basicamente, existem dois tipos de competências: os definidos como um conjunto próprio das organizações, e o outro das pessoas que nelas atuam. Assim, temos de um lado, as organizações que apresentam necessidades oriundas dos processos de desenvolvimento na geração de bens e serviços. Estes conhecimentos são entendidos como a tecnologia das empresas e definem a sua vantagem competitiva. Do outro lado, temos as competências contidas nas pessoas, que apresentam também um conjunto de conhecimentos e podem ou não estarem sendo aplicadas nas atividades desenvolvidas por suas funções dentro das organizações. Seja qual for, organizacional ou pessoal, são essenciais ao bom desempenho dos processos organizacionais (voltaremos a essa questão da essencialidade mais adiante).

Dado que ambas as competências são compostas por parcelas de conhecimento, vale apresentar, como faz Tigre (2006, p. 104), a existência de dois tipos de conhecimentos: o

codificado e o tácito. O primeiro é aquele conhecimento literal, que aprendemos em livros, revistas técnicas, banco de dados, muito utilizado nas escolas, passado como uma informação, permitindo que o ensinamento seja transmitido, manipulado, armazenado e reproduzido para várias outras pessoas. Já o segundo, o conhecimento tácito, segundo o mesmo autor, “envolve habilidades e experiência pessoal ou de grupo, apresentando um caráter mais subjetivo”. Esse tipo de conhecimento não pode ser passado por transmissão objetiva, por que é uma habilidade que está contida em cada profissional e, é através deste, que a empresa acaba tendo um diferencial sobre as outras, pois essa é uma vantagem competitiva única.

O mesmo autor defende que a forma mais comum de se adquirir conhecimento tácito, é através da experiência. Com isto as empresas buscam descobrir como estrategicamente poderão desenvolver a passagem destes conhecimentos tácitos para os mais novos entendendo a alta rotatividade dos profissionais, e também como os conhecimentos tácitos dos profissionais podem ser apropriados por elas para aumento do seu capital intelectual, que constitui a base para o processo de inovação e diferenciação perante o concorrente.

É então que, mais uma vez, a questão da essencialidade das competências volta à mente. E, nesse sentido, devem ser entendidas como “um conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes”, são invisíveis, difíceis de imitar ou adquirir, resultantes da história da firma e de um longo processo de aprendizagem (PRAHALAD e HAMMEL, 1990 apud DESIDERIO e FERREIRA FILHO, 2004, p.6). Nesse sentido, garantem vantagem competitiva, visto que:

[...] mais importante que o desenvolvimento de unidades estratégicas de negócios que obstruem a difusão do conhecimento pela empresa, é a habilidade em construir, a menor custo e mais velozmente do que os competidores, as competências essenciais que originarão produtos não esperados. (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p.81 apud DESIDERIO e FERREIRA FILHO, 2004, p.6).

4. AS COMPETÊNCIAS X A QUESTÃO DOS RECURSOS

Quando se discute as transformações que precisam ser feitas na América Latina para que se dê continuidade a reformas e ao desenvolvimento dos países que a compõem, evidencia-se a estreita ligação existente entre educação, modernidade e competitividade.

Um dos maiores obstáculos ao processo de desenvolvimento dessa região é a falta de investimento na qualificação e na educação da força de trabalho, bem como no desenvolvimento de competências locais (EBOLI, 2001, p.19). Assim, a mesma autora afirma que, na efetiva gestão para o desenvolvimento, é necessário resgatar o caráter humano e sobrepô-lo ao aspecto técnico no âmbito do relacionamento entre pessoas e empresas, e pessoas e nações.

Segundo Eboli (2001), a etapa essencial na busca da eficácia e de competitividade deve unir progresso e cultura, universo técnico e cultural. É nessa perspectiva que o conhecimento, a habilidade e a atitude começam a fazer parte do sistema, onde a atitude passa ser muito mais importante do que o conhecimento e habilidade. Assim, as empresas começam a buscar no mercado pessoas com o comportamento alinhado as suas próprias necessidades, pois será este profissional que dará à empresa a base para desenvolver as habilidades necessárias, a partir dos conhecimentos adquiridos.

Nesse sentido, parece ficar claro que não são os recursos, em qualidade ou quantidade, que fazem as empresas terem uma produção eficaz, mas sim a forma como ela os utiliza,

mobiliza para os fins necessários. Através dessa visão, as competências de uma organização podem ser melhor explicadas através dos elementos expostos a seguir:

4.1. DA VISÃO BASEADA EM RECURSO (VBR)

A VBR é uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada na ideia de que seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam em diferenciação e vantagem competitiva sobre concorrentes.

Desde Penrose (1959), a abordagem dos recursos da firma está presente na análise dos fatores explicativos do crescimento das organizações, e vem ganhando cada vez mais adeptos. No sentido mais básico, a VBR é uma perspectiva teórica em que recursos organizacionais são vistos a partir de seu sentido estratégico, como fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

Por essa perspectiva, as competências, sejam pessoais ou organizacionais, são entendidas como uma combinação singular de recursos, que por sua vez, são mais importantes quando duráveis; difíceis de identificar e compreender; imperfeitamente transferíveis; não facilmente replicáveis; e sobre os quais a empresa possui propriedade e controle. Assim, características ligadas aos recursos da empresa podem constituir fontes de vantagem competitiva sustentável para a organização.

Em um primeiro momento, a VBR costuma ser percebida como um complemento à análise de posicionamento competitivo inspirada nas lições da Economia Industrial. Em uma elaboração mais detida, entretanto, a contribuição da VBR se desloca dessa polaridade do clássico jogo de pares Oportunidades & Ameaças (ambiente) x Forças & Fraquezas (firma), para a de opor uma visão estática de posicionamento competitivo com uma percepção dinâmica da competição entre organizações, fruto de suas competências.

De fato, a definição das forças e fraquezas de uma empresa pode ser imediatamente associada às capacitações e competências de uma organização, isto é, suas habilidades, já demonstradas, ou percebidas como potenciais, diante do ambiente, da concorrência. Entretanto, a VBR postula que as empresas com estruturas e sistemas superiores são lucrativas não porque investem em barreiras de entrada ou porque ofereçam produtos diferenciados; mas sim porque elas se apropriam das rendas oriundas da escassez da combinação dos recursos específicos da empresa (FERREIRA, 2007).

O foco está no que é interno, nos seus recursos, na combinação dos seus recursos. Trata-se de postular que rendimentos excepcionais fluem de ativos únicos, competências singulares, específicas da firma, que não podem ser imediatamente replicadas.

4.2. A COMPETÊNCIA COMO BEM INTANGÍVEL

Nas empresas encontramos os chamados ativos, que são todos os bens necessários a produção de produtos ou serviços de uma organização. Entre estes ativos encontramos os ativos intangíveis, identificados como aqueles que apresentam características que não podem ser medidos. Como lembra Cavalcanti e Nunes (2009, p.13), “na era agrícola, o valor era medido por terras, depois, na era industrial, pelo capital e o trabalho. Hoje ele é medido pelo conhecimento, um bem que não sofre depreciação ou perdas”.

Mesmo onde a informação está ao alcance de qualquer pessoa, sem nenhum custo, através da internet, os intangíveis podem frear a concorrência, atuando como um diferencial exclusivo. Como explica Cavalcanti e Nunes (2009, p.15), “as características físicas dos produtos podem ser copiadas rapidamente. As intangíveis não, elas criam barreiras emocionais

e filosóficas contra a concorrência, bem como vantagem competitiva sustentável de longo prazo.”

Bens como a marca, know-how, reputação, capacidade de desenvolvimento tecnológico, inovação, patentes, licenças, relacionamento com os clientes, ou mesmo seu capital intelectual, são os conhecidos como bens intangíveis, podem e fazem uma diferença positiva nos resultados das organizações quando bem aplicados e bem geridos, e são sempre frutos da melhor combinação dos recursos disponíveis pela firma. Logo, tais ativos devem ser entendidos como competências.

A sobrevivência das empresas não está só em acumular valores, sejam eles tangíveis ou intangíveis, mas também na adaptação das mesmas às novas realidades mundiais. As empresas tendem a desenvolverem a visão sistêmica, na qual os colaboradores se ajudam, caminham em um mesmo caminho e junto com o aprendizado, garante a longevidade da firma.

As características físicas dos produtos podem ser copiadas rapidamente. As intangíveis não. Elas criam barreiras emocionais e filosóficas contra a concorrência, bem sustentável de longo prazo.

De acordo com Cavalcanti (2009, p.14) “O investimento em conhecimento pode causar certa queda financeira no curto prazo, mas certamente trará credibilidade, retenção de talentos e lucro futuro”

Os conhecimentos tornam-se diferenciais intangíveis, difíceis de serem copiados. A definição de capital intelectual é a mais adequada para a abordagem do tema. Através da “gestão do conhecimento” é possível identificar os valores humanos indispensáveis e incentivar e controlar a sua capacidade de contribuir para a competitividade e lucratividade das organizações.

5. METODOLOGIA

A pesquisa apresentada neste artigo foi realizada com o objetivo identificar se a gestão por competência é uma necessidade ou apenas um modismo.

Configura-se para tal, a aplicação de uma pesquisa de método dedutivo, de caráter descritivo e metodologia de análise quantitativa, procurando desenvolver uma análise com base em experiências de um cenário que envolve uma empresa de Volta Redonda.

O caráter descritivo da análise teórica será pautado na pesquisa bibliográfica, enquanto a análise quantitativa terá como base a pesquisa de campo realizada.

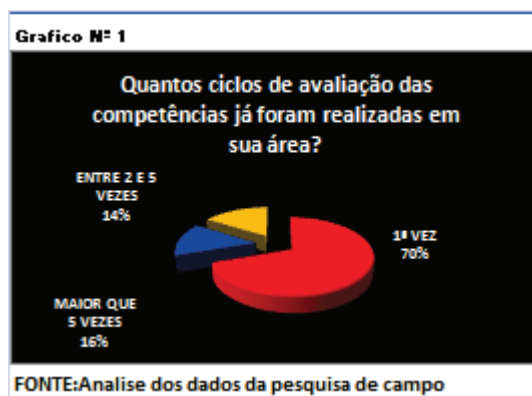
Para análise foi aplicada uma pesquisa utilizando um questionário estruturado com perguntas fechadas em 14 áreas operacionais (que trabalham em modelos de células) de uma empresa de Volta Redonda. As entrevistas foram realizadas com funcionários (totalizando 56) que desempenham funções atuando no sistema de gestão das unidades e que apóiam seus gestores na implantação e manutenção dos sistemas.

A empresa analisada é uma empresa de grande porte no setor siderúrgico localizada na região do sul fluminense e em Volta Redonda. A empresa tem aproximadamente 9.000 mil funcionários e sua administração é bem focada em resultados. Fundada em 1941 como uma estatal, passou a ser privada a partir de 1992. Esta empresa tem apresentado constante crescimento, inclusive se expandindo no mercado internacional, é hoje uma das empresas mais competitivas do mercado siderúrgico da América Latina.

6. ANÁLISE DOS DADOS

As exposições do presente artigo, observadas e analisadas em conjunto com o que já foi apresentado através do quadro teórico, permitem uma visualização do assunto gestão do conhecimento nas empresas como um recurso. Este artigo trata da análise do conhecimento, a inovação e as competências essenciais como elementos fundamentais para se buscar a melhoria da competitividade.

Os resultados analisados mostram que 100% das áreas operacionais desta empresa realizam avaliação das competências. Podemos observar que o processo iniciou por iniciativa de algumas áreas, pois como visto no gráfico nº 1 observa-se que 16% das áreas já realizam a avaliação das competências a mais de cinco anos e 14% começaram a realizar entre os últimos 2 e 5 anos, é possível identificar que ao observarem as áreas que iniciaram primeiro, entenderam a importância e passaram também a realizar as avaliações em suas áreas. No mesmo gráfico podemos observar que atualmente 70% das unidades operacionais realizaram a avaliação das competências pela 1ª vez, o que demonstra que a partir deste ano a empresa adotou a avaliação das competências de forma corporativa, o que talvez possa ter sido motivado pelas informações dos resultados obtidos nos outros 30% das áreas que iniciaram o processo ou mesmo por uma iniciativa estratégica da alta administração.



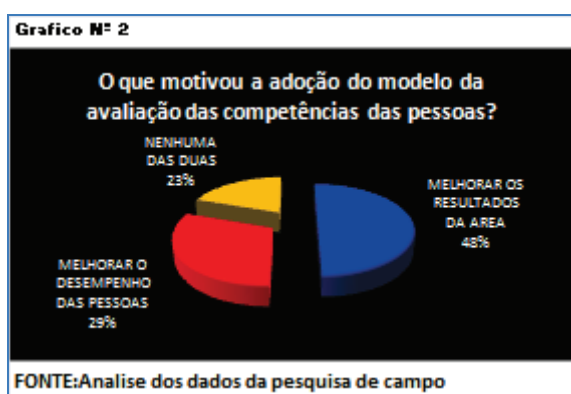
Quando perguntado se a gestão por competência foi implantada com apoio gerencial 100% dos entrevistados afirmaram que sim. As empresas que tem a implantação do modelo de avaliação da gestão por competência patrocinada pelos gestores (modelo “Top Down” - de cima para baixo) geram um diferencial muito importante na sua consolidação, pois gera confiabilidade e demonstra continuidade do processo. O envolvimento dos gestores no processo segundo Eboli (2001) estabelecerá junto às equipes a identidade do sistema, irá permitir que os colaboradores entendam que os gestores estão dando importância e irão acompanhar os resultados das avaliações.

No gráfico nº 2 observa-se que 48% das áreas demonstram que o maior objetivo da avaliação das competências esta na busca pela melhoria dos resultados operacionais e 29% as realizam com o objetivo de melhorar o desempenho das pessoas. Entendemos que os gestores têm buscado investir na identificação dos níveis de competências de suas equipes para alcançarem a cada dia melhores resultados, buscando assim a melhoria da competitividade.

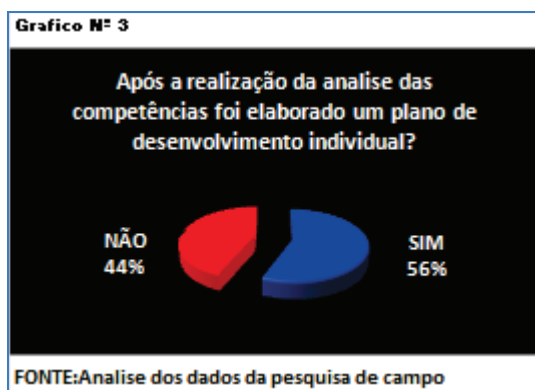
Segundo Dutra (2001) é necessário desenvolver as competências, pois estas são fatores vitais ao atendimento dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico. Ter todos os colaboradores capacitados a desempenhar suas tarefas, promove uma melhor garantia de que os resultados serão alcançados. Observa-se que 29% das áreas têm como objetivo melhorar o desempenho das pessoas, a diferença é que quando ocorre um investimento na capacitação das

peças, você estabelece a relação direta com os resultados globais das unidades. Investir na capacitação das pessoas significa criar um fator tecnológico de difícil imitação, passa a ser único e exclusivo o que irá determinar um fator competitivo singular a organização como afirma Desiderio (2004).

Segundo Eboli (2001) desenvolver a competências das pessoas significa atuar na teoria do “C.H.A”(Conhecimento + Habilidade + Atitude). As organizações que buscam este nível de desenvolvimento irão promover a vontade das pessoas em realizar, ou seja, estarão promovendo os motivos para que as pessoas tenham a autoridade e a responsabilidade na execução de suas tarefas e em consequência o alcance dos resultados esperados pelas empresas. As pessoas que sabem e dominam suas atividades, entendem o porquê tem que ser realizado, passando assim a se comprometerem com a execução das tarefas, pois reconhecem a sua importância no atendimento dos objetivos.

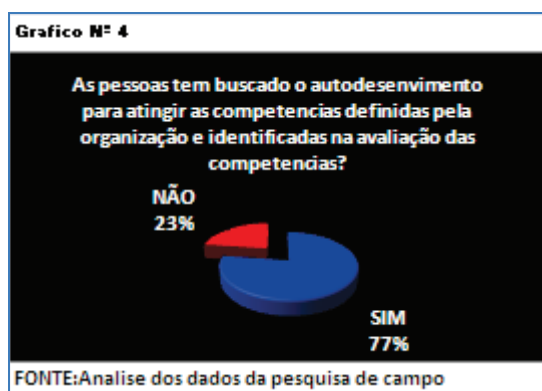


De acordo com Cavalcanti e Nunes (2009) as organizações são compostas também com os ativos intangíveis, e um dos bens intangíveis mais importantes é o capital humano. Estes bens têm valor diferenciado nas empresas, pois são eles que transformam e geram os bens e serviços que serão dispostos no mercado. As empresas começam a identificar que é necessário desenvolver as competências para melhorarem seus resultados. Passam a identificar que são necessários investimentos na capacitação e desenvolvimento das pessoas. Isto só será possível após o mapeamento das competências necessárias ao bom desempenho dos processos e a realização da avaliação das pessoas em relação às competências especificadas. Mais do que identificar o nível de competência dos colaboradores é buscar nivelar estas as necessidades expostas na avaliação. No gráfico nº3 o que fica claro é que 56% das áreas desenvolveram um PDI (plano de desenvolvimento individual) após avaliação das competências. Este é um bom caminho, pois irá proporcionar às áreas a chance de atuarem de forma sistêmica nas carências identificadas nas avaliações. Ocorrerão investimentos nas capacitações individualmente, gerando investimentos exatamente onde estão as deficiências, gerando assim um nivelamento das capacitações necessárias ao atendimento aos resultados.

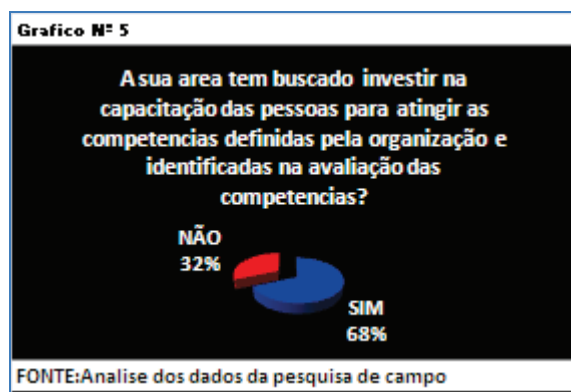


Outro fator identificado durante as entrevistas é que existe um acompanhamento gerencial em 75% das áreas no desenvolvimento do plano individual. Este tipo de acompanhamento irá estabelecer um vínculo direto com o cumprimento do plano, uma vez que se é observado pelas pessoas que se o gerente esta acompanhando é por que é importante.

No gráfico nº 4, observa-se que 77% das pessoas têm buscado investir elas mesmas no desenvolvimento das competências, isto demonstra que existe uma preocupação dos funcionários em estarem preparados para os desafios. Com o PDI (plano de desenvolvimento individual) passa a ser possível identificar que tipo de auto-desenvolvimento seria mais adequado para que o colaborador possa estar buscando o crescimento dentro da própria área.



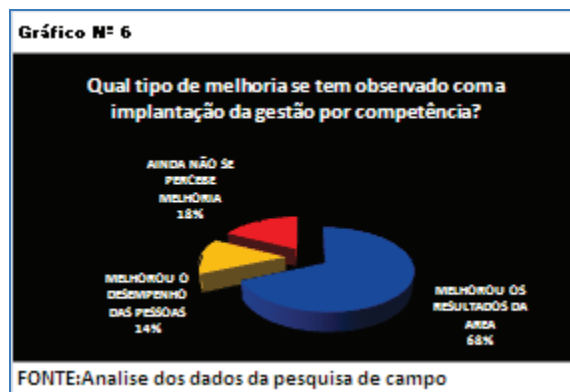
Já no gráfico nº 5 observa-se que 68% das áreas têm buscado investir na capacitação das pessoas. Um número relativamente baixo, porém se considerarmos o que vimos no gráfico nº 1, onde 70% das áreas estão realizando a avaliação das competências pela primeira vez.



Quando perguntado se existe algum tipo de treinamento realizado pelos colaboradores, 100% dos entrevistados dizem que sempre existiu um plano de treinamento voltado para atender a segurança e integração as unidades, o demonstra que existe um investimento na capacitação dos colaboradores sim, mas não é focado nas carências individuais e sim talvez para se cumprir um plano de treinamento corporativo.

Uma combinação perfeita seria quando a organização busca investir na capacitação de seus colaboradores, tendo estes motivados a buscarem o seu auto desenvolvimento, isto tudo alinhados na busca por eliminar as carências identificadas na avaliação das competências. Com isto irá gerar um crescimento da capacitação das pessoas focado nas necessidades da área, irá permitir um alinhamento de todos nas ações estabelecidas no planejamento estratégico.

À medida que os planos de desenvolvimento são concluídos, começa-se a observar melhorias nos resultados das organizações, é o que podemos observar no gráfico nº 6, 68% das áreas têm observado melhorias nos resultados com a implantação da gestão por competências, o que demonstra coerência com as análises realizadas em relação aos resultados do gráfico nº 2 onde se afirma que ao se investir na capacitação das pessoas, o retorno não será percebido só na melhoria do desempenho das pessoas e sim diretamente na obtenção dos resultados operacionais da área. No gráfico nº 6 podemos perceber que 18 % das áreas ainda não observaram melhorias, o que não seria um problema, pois tem muitas áreas que estão iniciando o processo de gestão das competências, mas que quando aplicarem o modelo adotado pelas outras áreas, irão rapidamente começarem a identificar o mesmo nível de melhorias obtido e relatado pelas outras áreas.

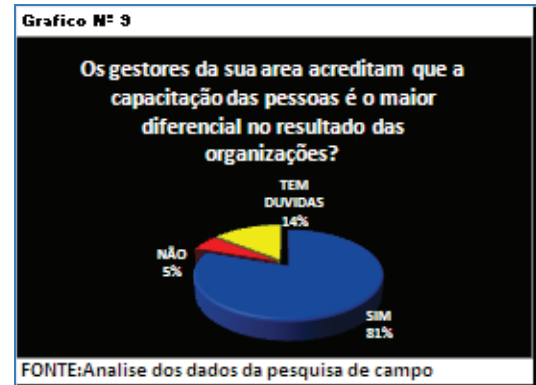


No gráfico nº 7, o que se observa é que as pessoas reconhecem o sistema de gestão de competências como meio para melhoria dos resultados, uma parte das áreas ainda não reconhece ou tem dúvidas, talvez seja devido ao início deste processo. Este tipo de reconhecimento por parte dos colaboradores gera confiabilidade e incentivo aos gestores, por outro lado demonstra também que os colaboradores entendem a sua importância no contexto organizacional.



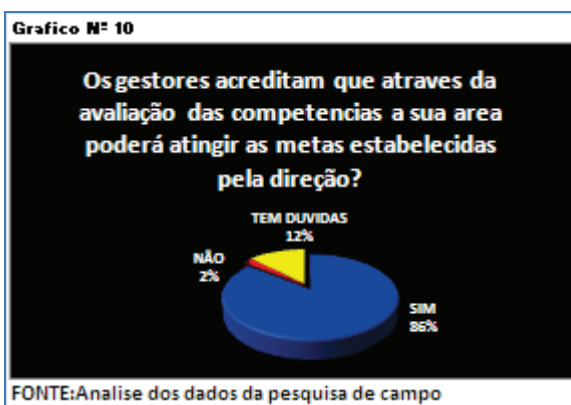
Eboli (2001) descreve que as organizações devem estar desenvolvendo modelos de acompanhamentos dos níveis de comprometimento das pessoas diante dos resultados esperados. Quando perguntado se na sua área existe um modelo de gestão voltado para as pessoas, podemos observar que em 66% (de acordo com o gráfico nº 8) das áreas afirmaram que sim. Isto demonstra por parte dos gestores uma preocupação em separar a gestão dos processos da gestão das pessoas. Campos (1994) estabelece que o sucesso das organizações depende de como as organizações exercem controle sobre os seus recursos, entendendo que os

processos só funcionam por que tem pessoas que cuidam deles, fazendo-se necessário realmente passar a destinar um foco na rotina dos gestores para dedicarem parte do seu tempo para cuidar da gestão das pessoas. No gráfico nº 9 vemos claramente que os gestores desta empresa estão buscando este nível de foco, pois 81% das áreas têm os seus gestores acreditando que a capacitação das pessoas tem um impacto direto em seus resultados, eles afirmam que a capacitação é um diferencial nos resultados da empresa.



Quando perguntado se os gestores acreditam se o processo de avaliação das competências irá levá-los aos resultados esperado pela direção da empresa, 86% responderam que sim (de acordo com o gráfico nº10). Uma empresa que tem seus gestores acreditando que seu bem maior são as pessoas e que é através deles é que irão garantir os seus resultados, passa a ser uma questão de tempo para que eles possam começar a perceber a evolução dos resultados. Mas do que isto, passam a entender que as pessoas formam um conjunto de habilidades e tecnologias particulares, difíceis de serem imitadas ou adquiridas. “Nesse sentido, garantem vantagem competitiva, pois através deles geram habilidade em construir, a menor custo e mais velozmente do que os competidores, as competências essenciais para atingirem os resultados esperados”. (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p.81 apud DESIDERIO e FERREIRA FILHO, 2004, p.6).

De acordo com o gráfico nº11, percebemos que ainda não são todas as áreas que identificam que a gestão por competências como um diferencial para competitividade, 57% delas dizem que sim, apenas 11% não acreditam e 32 % ainda não percebem, o que é claramente entendido devido a maioria das áreas (70%) estarem começando o processo agora e levará algum tempo para que consigam elevar o nível de competência das equipes, alinhando-as aos objetivos da organização, passando a perceber os efeitos destas ações nos seus resultados.



7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo gerou um momento impar em nossa trajetória acadêmica, conseguimos abarcar vários conhecimentos gerados durante os estudos elaborados, a oportunidade de avaliar a partir de uma comparação teórica com um cenário real, tendo como referência uma grande empresa que é reconhecida no mercado por suas estratégias e por ser referência em competitividade, proporcionou um enriquecimento altíssimo ao trabalho.

A pesquisa apresentada neste artigo se constitui em um estudo literário sobre a Gestão por Competência com ênfase na sua abordagem como um recurso. O conteúdo aqui descrito faz parte de um resumo de vários textos expostos no meio literário, contendo opiniões de vários autores no desenvolvimento das considerações abordadas na questão das competências. Todo este conteúdo associado a uma pesquisa de campo realizada deu a este artigo uma massa de informações rica para que os leitores possam realizar suas conclusões a cerca do assunto.

As análises dos dados obtidos, possibilitou a fixação e comparação de conceitos muito discutidos nos meios literários. Pode-se afirmar que pelos resultados e o constante crescimento desta empresa, que a gestão por competência é sim um recurso essencial para a busca da competitividade das firmas.

Deve-se dizer que, ainda que se considere seu caráter de “modismo”, não pode ser deixado a um segundo plano nas discussões organizacionais. A guerra organizacional por competitividade, o diferencial que a inovação e a capacidade de aprendizagem representam para as empresas, remessam as organizações a necessidade de engajamento profissional e pessoal nas tarefas executadas. Este engajamento é demonstrado na mobilização das competências individuais no sentido das competências essenciais das organizações.

Observa-se claramente o papel das pessoas na sobrevivência, no sucesso das organizações, na competitividade e na busca pela sustentabilidade. Não é pretensão de este trabalho fazer uma analogia das abordagens de competências como sendo a única solução para os problemas organizacionais, mas as evidências apresentadas corroboram a necessidade de, ao menos, considerar tais conceitos na elaboração de estratégias empresariais.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Dia a Dia**. 8.ed. Minas Gerais: Indg Tecnologia e Serviços Ltda, 1994.

CAVALCANTI, Marcos; NUNES, Gilson. Intangíveis mas observáveis. Revista **Conselho Regional de Administração**. Rio de Janeiro, Novembro/Dezembro, 2009, XI – n.38, p. 12-19.

DESIDERIO, Monica; FERREIRA FILHO, Edson Pinto. **Revisitando a questão das competências**. 11f. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2004. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos04/130_Artigo%20COMPETENCIAS.doc>. Acesso em: 25 mai. 2010, 12:32:30.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa - desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.

FERREIRA FILHO, Edson Pinto. **Capacitações Dinâmicas e Vantagem Comparativa Institucional: A Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras**. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais, pelo Centro de Pesquisas em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Ano de defesa: 2007.

FILHO, Cid Gonçalves; GONÇALVES, Carlos Alberto. Gerencia do conhecimento – Desafios e oportunidades para as organizações. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, V. 08, nr. 1 , janeiro/março, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizado e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.

PENROSE, Edith. **The thory of the growth of the firm**. 3 ed. Oxford: Oxford University, 1959.

RICHARDISON, Roberto Jarry(org.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: A economia da Tecnologia no Brasil**. São Paulo, Elsever, 2006.