

## UNIDADE 2 – GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: O CAPITAL INTELECTUAL

### MÓDULO 1 – O DESAFIO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ERA DO CONHECIMENTO

01

#### **1 - DE RECURSOS HUMANOS A GESTÃO DE PESSOAS**

O ambiente atual de negócios – com a globalização e consequente competitividade mundial (clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes) – e a tendência política predominante do neoliberalismo impõem novas formas de administrar e de gerir recursos.

O impacto da competitividade globalizada sobre as organizações é observável em diferentes áreas:

- Área de Produção – manufatura flexível – fábrica enxuta e produtiva
- Área de *Marketing* – superar expectativa do cliente
- Área de recursos humanos – Gestão de Pessoas
- Área de Informações – Inteligência Competitiva

Considerando que na economia atual – Economia do Conhecimento – o conhecimento e a capacidade de inovação são os maiores fatores de competitividade, o valor das empresas tem sido determinado cada vez mais por seus ativos intangíveis e a forma como o mercado os percebe. Nessa perspectiva, muitos são os ativos intangíveis considerados importantes, como: a marca da empresa, o seu talento, a sua capacidade de inovar e a sua competência em oferecer o que o mercado precisa.

Na sociedade do conhecimento, com a evolução dos processos de trabalho, as organizações não demandam de seus empregados apenas a sua força "física". Também valorizam e fazem uso de suas capacidades criativas, de aprendizado, de desenvolvimento, de geração de novos produtos e serviços e de conhecimento.

Desse modo, os termos utilizados para tratar pessoal nas empresas têm sido redefinidos em função do papel estratégico que as pessoas estão assumindo na nova economia: capital intelectual e capital humano. A nova terminologia é decorrente das novas teorias e dos estudos organizacionais relacionados à economia do conhecimento.

**Economia do conhecimento** refere-se à economia pós-industrial em que o modo de produção tem como ênfase o setor terciário e o principal recurso estratégico é o conhecimento.

**Ao contrário dos ativos físicos e financeiros da revolução industrial (entre eles incluem-se estoques e ativos fixos, por exemplo, carvão, ferro e motores a vapor), os ativos intangíveis são aqueles que constituem a matéria intelectual e que pode ser utilizada para gerar riqueza – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência.**

**Em uma frase podemos dizer que o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. (STEWART, 1997)**

**Capital humano refere-se aos ativos intangíveis da organização, composto pelo conhecimento dos indivíduos.**

**02**

Destacamos como impacto da nova economia:

- Novas relações de trabalho são praticadas – o conceito de empregabilidade torna-se a palavra de ordem
- Proliferação do trabalho autônomo: tornou-se comum conhecer alguém que deixou ou perdeu o emprego e faz trabalhos autônomos.
- Criação de redes de trabalho, entre diferentes especialidades e fornecedores entre si, destes com empresas grandes e com consumidores finais, criando seus próprios canais de distribuição.
- Novas competências são requeridas.

Em resumo, nos novos tempos é preciso ampliar o conceito de Recursos Humanos para a Gestão das Pessoas, uma vez que o termo recursos humanos traz a comparação inevitável com outros recursos como máquinas tecnologias, recursos de informação etc. e sugere que nos interessemos pelo ser humano como recurso, no que ele pode proporcionar à organização, aos processos produtivos, ao desempenho da empresa. Este termo tende a banalizar o ser humano tratando-o de maneira economicista, como um dos recursos da empresa, justamente no momento em que o ser humano é mais valorizado nas organizações.

O conhecimento que os funcionários possuem tem sido considerado um dos mais importantes ativos intangíveis. O desenvolvimento da capacidade individual dos funcionários torna-se essencial para o sucesso empresarial. Práticas organizacionais emergentes, sobretudo aquelas com foco na criatividade, gestão da inovação e aprendizado organizacional apontam o capital humano como o seu maior valor.

Levar em consideração o capital humano implica dar a devida importância ao desenvolvimento das competências dos colaboradores. As empresas e os profissionais precisam gerar resultados em cenários de demandas crescentes e cada vez menos previsíveis. E, com isso, as organizações necessitam de profissionais mais qualificados e plurais.



Desse modo, podemos concluir que existe uma ambigüidade no termo recursos humanos: como conciliar a conservação de um recurso com sua mobilização efetiva em ações concretas, que exigem iniciativa e conhecimento?

**Empregabilidade é um termo cada vez mais difundido pelos meios de comunicação como algo essencial ao profissional moderno, é um conceito amplo que não significa apenas ter um emprego e sim a capacidade de ter trabalho e renda sempre, ou seja, é ter as qualificações necessárias para viver esse novo paradigma.**

Gestão das Pessoas – Embora na literatura especializada (Administração, Psicologia organizacional etc.) o termo Recursos Humanos ainda possa estar presente, o termo Gestão de Pessoas tem sido utilizado no lugar daquele e pretende caracterizar a importância do papel do ser humano no trabalho.

O antigo RH, departamento de pessoal, tinha como foco recursos e custos e como objetivo o ajuste comportamental do homem à organização. Embasado no modelo burocrático, centrado no cumprimento de tarefas, funcionava em ambiente estável, isolado dos demais departamentos da organização, cujas funções não se inter-relacionavam com os demais sistemas organizacionais. Tinha pouca ou nenhuma influência nas decisões estratégicas. O modelo tradicional formou chefias e empregados para uma atuação passiva e reativa.

Esse antigo modelo tornou-se ineficiente diante das demandas do mundo globalizado e se contrapõe fortemente ao modelo mais orgânico com foco em resultado, voltado para a leitura de cenários internos e externos e alinhado ao processo estratégico da empresa, proposto pela Gestão de Pessoas.

**A noção de capital humano surge a partir de 1950, explicitando o estoque de conhecimentos, atitudes, habilidades, valores e níveis de saúde que potencializam a força de trabalho. Desde então, a força de trabalho passa a ser vista como vantagem competitiva e a tendência, então da área de RH, é a de contribuir para as coisas acontecerem nas empresas.**

**Profissionais mais qualificados e plurais são os profissionais que transitam por diversas áreas de conhecimento, são criativos ao resolver problemas e tomar decisões; sabem lidar com diferentes situações. etc**

03

Como nos mostra Boog (1995):

“A crescente complexidade das operações nas empresas foi gradativamente transformando Relações Industriais em Recursos Humanos. A área galgou posições de Direção e passou a ter voz ativa na estratégia das empresas. Novas funções foram incorporadas: relações com o sindicato, planejamento de carreira, banco de dados, avaliação de desempenho, desenvolvimento gerencial e organizacional. A área de Recursos Humanos passou a ser vista como elemento básico para os resultados e a produtividade da empresa. (...)”.

(...) “No Brasil, a hora é de atingir resultados, com pessoas e num clima de inovação e flexibilidade! Diversas empresas já iniciaram um profundo processo para essa transformação: eliminando níveis hierárquicos, implantando programas de qualidade de vida no trabalho, estabeleceram um processo de “arejamento” e descentralização na autoridade, desenvolveram seus gerentes em habilidades humanas, sociais e políticas e, revendo conceitos de organização, abriram canais novos de comunicação e implantaram formas de gerenciar mais participativas e inovadoras. Enfim, investindo na maturidade das pessoas, estão colhendo resultados, em muitos casos fantásticos!”.

As questões assinaladas por Boog são, a cada dia, mais relevantes para as empresas que pretendem manter-se competitivas. Implementar estruturas menos hierarquizadas, garantir a liberdade de expressão, valorizar o capital intelectual e a aprendizagem dos indivíduos e da organização, disponibilizar informações e usar de tecnologias de comunicação e ferramentas colaborativas são tópicos que têm recebido tratamento diferenciado dentro das organizações.

04

## 2 - GESTÃO DE PESSOAS: PRINCÍPIOS E ESCOPO DE ATUAÇÃO

As organizações preocupadas em se manter competitivas nesse paradigma adotam os seguintes princípios na área de Gestão de Pessoas:

- Criar e desenvolver, em conjunto com as áreas estratégicas da empresa, as estratégias de negócios,
- Traduzir as estratégias empresariais em políticas e práticas de gestão de pessoas,
- Acompanhar processos de mudanças,
- Potencializar o conhecimento e competências individuais e coletivas,
- Acompanhar as transformações organizacionais preservando a qualidade de vida no trabalho e evitando o sofrimento das pessoas.

Hoje uma empresa não se faz apenas com resultados econômico-financeiros, ela deixa nesse momento de ser “uma máquina de gerar apenas lucro” a qualquer preço e custo para se transformar, evoluir e agregar valor à humanidade. A implementação de políticas sociais consistentes, o respeito pelo meio ambiente, a responsabilidade social e o apoio ao desenvolvimento sustentável capacitam-na para gerar valores e riquezas.

**Áreas estratégicas da empresa são aquelas áreas críticas da organização que agregam valor ao negócio.**

05

As Organizações são como organismos vivos e sofrem constantes “mutações”.

A introdução desses conceitos agregados às práticas negociais gera, hoje, o fenômeno Empresa Cidadã,

na qual os parceiros constroem a sua rede e jogam o jogo do ganha-ganha-ganha. Ganham a empresa e seus funcionários, ganham os clientes e acionista e ganha a sociedade.



Os principais papéis assumidos pela nova área Gestão de Pessoas são:

- Mapear e desenvolver competências profissionais, sobretudo com o objetivo de satisfazer clientes e consumidores conciliando seus interesses com o desenvolvimento ambiental.
- Promover a universalização dos direitos sociais e de cidadania
- Valorizar o ser humano nas organizações

**Empresa Cidadã é empresa que adota a perspectiva da responsabilidade socioambiental.**

**Mapear competências é uma atividade da área de gestão de pessoas que tem desenvolvido modelos de acompanhamento do seu capital humano buscando construir um conjunto articulado de indicadores de gestão condizentes com a magnitude e responsabilidade da área.**

**Numa perspectiva mais humanista a organização é composta por um conjunto de pessoas que tem objetivos de auto-realização. O indivíduo, em sua ligação com o trabalho, vivencia motivação, liderança, responsabilidade, autonomia e outros aspectos psicossociais. Nesses processos de mudanças contínuas, como ficam as pessoas e suas relações no mundo do trabalho? Essa é uma questão ainda sem resposta, no entanto, é pauta constante dos grupos de discussão da nova Gestão de Pessoas.**

**06**

O novo "RH" tem papel essencial de agente de mudanças. Além do seu caráter prospectivo, também deve acompanhar e facilitar as “implementações” das mudanças.

Implementar novos modelos organizacionais ou gerenciar mudanças nas organizações é, atualmente, uma necessidade em pauta em organizações de qualquer porte. No entanto, conseguir mudanças relevantes nos comportamentos das equipes, sem levar em conta as relações pessoais, culturas e valores, além do tempo necessário para que conhecimentos adquiridos se manifestem em atitudes levando à transformação do desempenho em resultados, pode não passar de mera especulação.

Existe uma nova geração de ferramentas para gestão de pessoas:

Jornada flexível

Gestão por competências

E-learning

Avaliação 360°

Terceirização e quarteirização

Teletrabalho ou trabalho virtual

Orientação de carreira

Jornada flexível é uma prática que colabora na retenção de talentos.

Gestão por competências indica que a remuneração do profissional se dá pelo seu desempenho.

*E-learning* – disponibilização de metodologia de educação no ambiente virtual das Intranets e portais corporativos.

Avaliação 360° é a técnica de avaliação de desempenho profissional vertical – superior e subordinado e vice-versa – e horizontal (entre os pares).

Terceirização e quarteirização – focar o que é estratégico e negocial com terceirização dos demais processos de gestão de pessoas.

Teletrabalho ou trabalho virtual – trabalho fora do ambiente físico,

Orientação de carreira consiste em programa de oferta de consultoria e suporte da trajetória profissional do empregado.

07

### 3 - GESTÃO INTEGRADA DE PESSOAS: CONVERGÊNCIA E COERÊNCIA

A área de Gestão de Pessoas, movida por constantes desafios, tem que se adaptar rapidamente aos novos tempos. A integração de seus diversos subsistemas, apoiada por um processo de gestão efetivo, é fundamental para gerar resultados e assegurar a permanência da empresa no mercado.

Além de processos como admissões e demissões, folha de pagamento e benefícios, outras atribuições são agregadas à área de gestão de pessoas: o desenvolvimento e retenção de talentos, gerenciamento de carreiras, disseminação de valores e cultura organizacionais, mapeamento de competências, gerenciamento de mudanças, treinamento de executivos, e, sobretudo, co-autoria na estratégia de negócio da empresa.

As mudanças resultantes dessas novas aquisições têm feito à área direcionar o foco, antes, meramente administrativo e operacional, para a consultoria estratégica subsidiando e orientando gestores, funcionários e clientes.



**Retenção de talentos** consiste na estratégia adotada pelas empresas para manter em seus quadros os melhores profissionais do mercado. Envolve práticas tais como: ações de capacitação, políticas de remuneração, políticas de descanso etc.

**08**

De acordo com Zarifian (2001), a lógica competência leva a questionar o conjunto de práticas de gestão dos recursos humanos, passando a ocupar o papel principal, antes desempenhado pelo posto de trabalho. Isto é incontestável no que concerne, por exemplo, ao recrutamento, à condução das mudanças da organização do trabalho, à política de formação, à identificação de potenciais, a entrevistas de avaliação, à construção de projetos individuais, à mobilidade. Há que se ter uma coerência global ao conjunto das ações, partindo, quando possível, de uma mesma modalidade de identificação e de reconhecimento de competências, qualquer que seja o campo de gestão considerado.

Investimentos no desenvolvimento pessoal e profissional de funcionários e em inovação, tecnologia e aprendizado contínuo, além de integrar as estratégias de Gestão de Pessoas com estratégias de negócios, promovendo o pensamento estratégico e equipes voltadas para resultados, auxiliam as organizações a alcançar maior produtividade, ambiente cooperativo, comprometimento de seus colaboradores.

Lógica competência é o termo utilizado por Zarifian para apresentar a nova lógica do trabalho que se contrapõe à lógica do posto de trabalho. No cenário francês, o debate sobre competências vem envolvendo diferentes atores e instituições: governamentais, acadêmicas, empresariais e sindicais. Desde meados dos anos 1980 – Zarifian formalizou e deu um conteúdo científico a essa noção de competência, utilizada inicialmente de maneira pragmática no âmbito empresarial.

**09**

## RESUMO

Cada vez mais o valor das empresas tem sido determinado por seus ativos intangíveis O capital humano é considerado um dos mais importantes ativos intangíveis da organização. O mesmo diz respeito às

competências individuais dos empregados, ou seja, ao conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos das pessoas. A noção de capital humano surge a partir de 1950, explicitando o estoque de conhecimentos, atitudes, habilidades, valores e níveis de saúde que potencializam a força de trabalho. Desde então, a força de trabalho passa a ser vista como vantagem competitiva e a área de Gestão de Pessoas deve contribuir para as coisas acontecerem nas empresas.

O desafio da gestão de pessoas na Era do Conhecimento está em acompanhar os processos de mudanças e adotar princípios e estratégias que possibilitem responder as demandas da sociedade. Para tanto, a Gestão de Pessoas torna-se alternativa à Administração de Recursos Humanos.

O novo "RH" tem papel essencial de agente de mudanças. Além do seu caráter prospectivo, também deve acompanhar e facilitar as "implementações" das mudanças. O novo conceito amplia a atuação da área para o nível estratégico, buscando traduzir as estratégias empresariais em políticas e práticas de gestão de pessoas, adotando como princípios potencializar o conhecimento e competências individuais e coletivas e acompanhar as transformações organizacionais preservando a qualidade de vida no trabalho e evitando o sofrimento das pessoas. Cabe à organização promover a universalização dos direitos sociais e de cidadania e valorizar o ser humano.

Para ser efetiva, é essencial a integração dos processos da organização – tanto os tradicionais, como admissões e demissões, folha de pagamento e benefícios, como também os novos, como desenvolvimento e retenção de talentos, gerenciamento de carreiras, disseminação de valores e cultura organizacionais, mapeamento de competências, gerenciamento de mudanças, treinamento de executivos, e, sobretudo, co-autoria na estratégia de negócio da empresa.

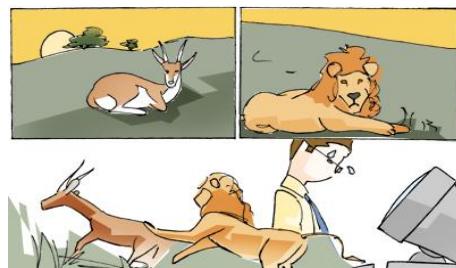
## UNIDADE 2 – GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: O CAPITAL INTELECTUAL MÓDULO 2 – COMPETÊNCIA: UM NOVO CONCEITO?

**01**

### **1 - PRINCIPAIS CONCEITOS DE COMPETÊNCIA**

#### **O leão e a gazela**

“Toda manhã, na África, uma gazela desperta. Sabe que deverá correr mais depressa do que o leão ou será morta. Toda manhã, na África, um leão desperta. Sabe que deverá correr mais do que a gazela ou morrerá de fome. Quando o sol surge, não importa se você é um leão ou uma gazela: é melhor que comece a correr”.



A corrida por competência tornou-se parte da vida de todos os trabalhadores. A disputa por um emprego e a busca por empregabilidade trazem a logomarca “Você S.A.”. Tornou-se comum conhecermos alguém que deixou ou perdeu o emprego e agora faz trabalhos autônomos.

Mudanças nos conceitos de trabalho e emprego embasados nas forças de um ambiente social complexo e instável estabelecem novas relações no mundo do trabalho. Começam a ser criadas redes entre diferentes especialidades e fornecedores, destes com grandes empresas e com consumidores finais, criando canais próprios de distribuição. Nessa nova perspectiva só permanece no mercado de trabalho aquele que é "mais competente".

02

No senso comum, competência é resolver certo assunto, fazer algo bem feito alcançando um determinado resultado. No entanto, o termo competência ganha outro enfoque quando aplicado ao ambiente organizacional.

**Competência** é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são utilizadas no desempenho de um papel, está relacionada ao que as pessoas produzem e/ou entregam num determinado contexto.

Competência é colocar em prática o que se sabe, nas condições existentes, para produzir um resultado esperado. O fato de o indivíduo deter qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ele irá entregar o que lhe é demandado.

Competência, portanto, não é apenas um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, atingir resultados ao colocar em prática o que se sabe.

Na estruturação de seu quadro de funcionários, as organizações buscam profissionais cada vez mais competentes. Os indivíduos, por sua vez, procuram planejar sua trajetória profissional de forma a alcançar, rapidamente, destaque e consequente ascensão na carreira. Ambos estão inseridos em um contexto que os obriga a manter um desempenho compatível com as constantes mudanças e adaptações demandadas pelo mercado de trabalho.

#### . Exemplos de Competência.

- (1) O mercado financeiro, por exemplo, vem sinalizando já há algum tempo para a ampliação do papel profissional de seus atendentes. Abandonando a atitude passiva, focada em processos burocráticos, esse profissional deve adotar uma postura mais consultiva, focada no atendimento das necessidades do cliente, buscando relacionamentos de longo prazo e com profundo conhecimento de produtos, serviços e mercado.
- (2) O frentista de um posto de combustível, hoje, deve ter noções de mecânica, atendimento, localização de pontos importantes da cidade, percepção das necessidades dos clientes (níveis de serviço, particularidades, tipos de veículos).
- (3) No mercado de eletrodomésticos e eletroeletrônicos os vendedores devem comportar-se como consultores capazes de detectar as necessidades e analisar o perfil do cliente, oferecendo o produto mais adequado ao consumo. O conhecimento acerca do cliente, do produto, de tecnologia, e de linhas de crédito são requisitos distintivos para um bom vendedor. Tais conhecimentos ajudam a

**fechar uma venda com mais eficiência, e fidelizar os clientes para que continuem comprando.**

**03**

Embora individuais, as competências se manifestam e podem ser avaliadas quando exercidas em ambiente profissional. No entanto, não há exercício de competência sem uma base de conhecimentos que possa ser mobilizada. Nas interações sociais ocorridas no âmbito do trabalho, cada indivíduo mobiliza suas competências pessoais e desenvolve, continuamente, novas competências se apoiando em ações de capacitação e de troca com o grupo ao qual pertence ou com o qual interage.

As competências individuais são características que, ao se manifestarem, afetam e determinam o desempenho, permitindo alcançar melhores resultados. O desempenho, portanto, é a demonstração concreta da competência.

Para Sveiby (1998), a palavra competência é usada como uma noção mais operativa, que melhor descreve o conhecimento no contexto empresarial:

Competência é a **capacidade de agir** do indivíduo.

A noção de competência individual envolve os aspectos práticos, mas os supera. A **habilidade** do indivíduo – saber fazer – refere-se à capacidade adquirida ao se aprender as regras de procedimentos, enquanto a **competência** adquirida implica não apenas aprender toda a estrutura de regras, mas ser capaz de avaliá-las e revê-las, fazendo os julgamentos a partir da experiência.

**04**

Por isso, para o autor, a competência individual incluiu cinco elementos mutuamente dependentes. São, portanto, elementos da competência individual, segundo SVEIBY:

- **Conhecimento explícito**
- **Habilidade “saber fazer”**
- **Experiência**
- **Julgamentos de valor**
- **Rede social**

Nas palavras do autor:

Quando adquirimos uma capacidade, aprendemos a seguir regras de procedimento, tais como movimentar os dedos de determinada forma prescrita para extrair música de um piano. Mas uma pessoa não é competente enquanto não aprende toda a estrutura de regras, revê regras pessoais de procedimento, com base nas realizações de outras pessoas e torna-se capaz de modificá-las. Somente então o indivíduo pode concentrar seus conhecimentos no objeto e esquecer a regras. (SVEIBY, 1998)

Considerando que as empresas são formadas por estruturas de conhecimento, Sveiby (1998) distingue **três grupos de ativos intangíveis** que, juntamente com os tangíveis, compõem o seu valor total de mercado.

05

A competência dos **funcionários** seria um dos ativos intangíveis da organização. Os outros dois são a **estrutura interna da organização** – formada por patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, além da cultura organizacional – e a sua **estrutura externa** – que inclui relações com clientes e fornecedores, marcas registradas e a reputação ou imagem da empresa.

Como afirma o autor, a **competência do funcionário** é a fonte das estruturas interna e externa da organização: “*as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas*”.

Segundo Sveiby, os ativos intangíveis são:

1. Competência = conhecimento (capacidade de agir)
2. Estrutura Interna – organização
3. Estrutura Externa – relações com fornecedores e clientes, imagem, marca etc. **Exemplos:** 1 e 2

Um indivíduo competente é assim considerado tanto pelos seus conhecimentos explícitos, adquiridos por meio de informações e pela educação formal como também pela destreza e habilidade em fazer. Mediante um problema a ser solucionado, esse profissional buscará a melhor solução, com base em sua experiência pessoal e profissional e também em seus valores. O elemento relacionamento, ou seja, a rede social do indivíduo também é relevante, tornando-o mais ou menos competente conforme ele utilize desse ativo.

Uma médica do hospital público é também professora numa Universidade. Ela tem sido incansável e impecável com seu trabalho. A procura de clientes é enorme e a sua experiência profissional é reconhecida por seus pares, que sempre recorrem à sua ajuda em caso de dúvida. No momento, está negociando uma parceria entre o hospital e a Universidade para a prevenção de doenças infecto-contagiosas da infância junto à população atendida pelo hospital em que trabalha. Como tem acompanhado o trabalho da associação da comunidade local e por ser do corpo docente da Universidade e conhecer diversos departamentos naquela instituição a parceria está quase fechada, o que poderá trazer resultados positivos significativos na epidemiologia local.

Podemos afirmar que a médica em questão é muito qualificada ou uma boa médica. Mas, na linguagem de hoje, seria mais comum dizermos que ela é “competente”, não é?

Se acompanhamos a definição de SVEIBY, podemos identificar em nossa médica os cinco elementos descritos pelo autor. Ela possui conhecimentos adquiridos em sua educação formal, na faculdade, por exemplo; possui experiência profissional, tanto que seus pares a reconhecem; possui um sistema de valores que consideram importante, uma visão mais sistêmica do contexto em que atua, levando-a a tomar a iniciativa de uma parceria entre as duas instituições em que trabalha. Fica claro, também, que o fato de sua rede social ser ampla tenha contribuído para a sua atuação. Nessa linha de conceitos, caso

se modificasse o contexto de atuação da médica, perderia competência por um tempo, até que pudesse fazer sua rede social novamente.

Por isso, dizemos que a competência é do indivíduo e manifesta-se e é avaliada quando utilizada em situação de trabalho.

06

## 2. COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL X COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

Competências e Gestão de Competências são temas já bastante discutidos por estudiosos da Administração. São conceitos debatidos por especialistas sem, no entanto, buscar um consenso ou chegar a um único conceito para os termos propostos. Os termos costumam ser mal empregados ou mal compreendidos.

Podemos definir **competências organizacionais** como um conjunto de qualificações e tecnologias da instituição, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos.

A competência como uma característica organizacional significa a capacidade de uma empresa agir em relação a outras. Alguns teóricos das organizações, como HAMEL E PRAHALAD (1995), utilizam o termo core competences (competências essenciais) como a combinação de recursos, capacitações e processos organizacionais que distinguem uma organização de outras, permitindo o domínio de espaços competitivos. Refere-se à determinada exclusividade da organização que é difícil de ser imitada por outra. É o diferencial, muitas vezes impalpável, mas quase sempre perceptível que destaca uma organização de outra.

São exemplos de competências organizacionais o design de motores eficientes da Honda, a ótica de alta precisão da Canon e a capacidade de miniaturização da Sony.



07

Competências como uma característica **profissional**, de acordo com o *Management Charter Initiative* (MCI), estão ligadas a uma determinada função desempenhada pelos empregados, abrangem as capacidades técnicas e/ou gerenciais e devem estar vinculadas às competências essenciais da organização.

Competência profissional é um conjunto integrado e dinâmico de conhecimentos, habilidades e atitudes passível de ser mobilizado subjetivamente pelo indivíduo, convertendo-se em desempenhos que produzem resultados valorizados pela organização.

Portanto, a descrição de uma competência profissional deve:

- representar um comportamento **passível de observação** no ambiente ou contexto de trabalho do indivíduo;
- apresentar-se de **forma concreta e adaptada** às diversas situações de trabalho;
- expressar uma **capacidade desejada** do profissional; e
- indicar uma **expectativa da organização** em relação ao desempenho de seus empregados.

Um exemplo de competência profissional é:

Desenvolve ferramentas para gestão do relacionamento com o cliente, buscando o aprimoramento, o direcionamento e o acompanhamento dos negócios de acordo com as estratégias definidas pela empresa.

Mas como isso funciona na prática. Como é possível identificar se um profissional possui determinada competência?

Vamos utilizar o exemplo de um gerente de contas de uma agência bancária. Ele recebe um cliente que deseja encerrar sua conta naquele banco pois está insatisfeito com as tarifas cobradas pelas operações que ele realiza. Primeiro, o gerente ouve o cliente sem reagir, utilizando principalmente uma **atitude receptiva**, demonstrando que a reclamação é importante. Depois, o gerente acessa o extrato da conta e identifica cada uma das tarifas cobradas. Rapidamente, chega à conclusão que o cliente poderia ter uma despesa menor se aderisse a um plano de manutenção da conta, substituindo a cobrança individual de tarifas. Neste momento, o gerente está utilizando o seu **conhecimento**. Em seguida, o gerente explica as alternativas e benefícios da adesão ao plano e verifica se dessa forma o cliente ficaria satisfeito. É a fase de demonstrar **habilidade** de relacionar-se e negociar com outra pessoa.

Se este conjunto de capacidades (atitude, conhecimento e habilidade) reverter o fechamento da conta, pode-se dizer que o gerente atingiu um resultado positivo. Ou seja, ele identificou uma situação específica, utilizou adequadamente suas capacidades e produziu um resultado. Se o gerente tiver condições de repetir esse processo em diversas situações (identifica o problema -> utiliza suas capacidades -> atinge resultados), pode-se dizer competência foi demonstrada.

É necessário haver uma integração entre competências organizacionais e profissionais. Empresas que buscam fazer a gestão de pessoas estão abandonando os **modelos tradicionais** baseados em cargos e salários para adotar o **modelo de vanguarda** baseado em competências. Identificar competências profissionais necessárias para um bom desempenho, identificar as exigências do mercado de trabalho, conhecer as estratégias organizacionais e manter disposição para aprender continuamente são características determinantes para o profissional que quer garantir “um lugar ao sol”.

O desafio, então, é identificar as competências organizacionais **distintivas**, ou seja, aquelas que identificam a organização e que lhe conferem um **diferencial competitivo**. Em segundo lugar, e não menos importante, discriminar o conjunto de **competências essenciais** que viabilizem o negócio e que sustentem os focos de atuação organizacional. Por fim, é preciso mapear e desenvolver as competências profissionais necessárias à transformação do desempenho em resultado.

08

### 3 - A CONTRIBUIÇÃO DA ACADEMIA: QUALIFICAÇÃO X COMPETÊNCIA

O termo competência, usado inicialmente no contexto empresarial, está sendo também discutido nos meios acadêmicos.

Se limitássemos a compreensão do significado da palavra **competência** àquilo que sugere a sua origem etimológica — competição — por certo haveria uma única forma de ver o mundo do trabalho.

Na nova economia, a **tecnologia** e o **conhecimento** das pessoas exercem o papel de forças produtivas, constituindo-se em decisivos fatores de produtividade e competitividade.

Para enfrentar a realidade em constante mutação há a necessidade de qualificação de um trabalhador com mais autonomia e iniciativa, o que demanda um modelo de capacitação baseado no desenvolvimento das pessoas e de suas habilidades de aprendizagem, de resolução de problemas e de obtenção e uso da informação.



09

#### Qualificação X competência

Nesse sentido, o discurso desloca-se da perspectiva da qualificação para a **perspectiva da competência** do trabalhador. A ênfase no saber do indivíduo, bem como em sua criatividade, autonomia, e na expectativa de sua colaboração, são as temáticas que se colocam hoje no campo da formação profissional em todo o mundo.

O modelo de **organização industrial**, ao adotar a regulação do trabalho e o monitoramento para alcançar a eficiência e eficácia do sistema, coloca a capacitação dos trabalhadores como um evento a ser regulado. O fordismo desenvolveu um sistema de produção com intenso planejamento e racionalização no uso de recursos, principalmente dos recursos humanos. O objetivo da capacitação era a aquisição de know-how pelos trabalhadores. MALVEZZI chama este processo de “regulagem da competência profissional” que é adquirida por meio de atividades desenhadas para ensinar os procedimentos ao funcionário e adestrá-lo nas habilidades que estes requerem. Nessa perspectiva o trabalhador foi assumido como um ser fragmentado em habilidades e traços de personalidade: perfis profissiográficos definem o padrão das condições pessoais para o trabalho, ou seja, o conjunto de requisitos exigidos de um indivíduo para a realização de uma tarefa.

A intensiva utilização e disseminação da tecnologia no setor produtivo, nos serviços e na indústria cultural implicam a necessidade de um trabalhador mais capacitado para lidar com a complexidade decorrente de incessantes inovações tecnológicas. O conhecimento das pessoas exerce o papel de força produtiva, constituindo-se em decisivo fator de produtividade e competitividade.

**“Know-how é a capacidade de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e tempo definido pelo planejamento. As tarefas e atividades são definidas por setores especializados em planos e programas de tal maneira que o que se espera do funcionário é o “saber fazer” aquilo que está prescrito. Espera-se que o trabalhador aprenda a realizar a tarefa em todas as suas variações possíveis, como acontece com um piloto de avião, que realiza os procedimentos que estão detalhadamente previstos num manual”. (MALVEZZI)**

10



Um novo perfil profissional é requerido tanto para dirigentes, quanto para gerentes e equipes de trabalho. Saímos da perspectiva da **qualificação para a perspectiva da competência**, da transmissão de informações para criação de novos conhecimentos. Novas formas de pensar são exigidas, assim como atitudes como autonomia, empowerment e trabalhar bem em equipe etc.

De acordo com Helena Hirata, socióloga brasileira que se dedica ao estudo das transformações no mundo do trabalho, a noção de competência é apresentada cada vez mais como uma alternativa ao conceito de qualificação, tanto nas empresas como em diversos estudos sociológicos (HIRATA, 1997).

Há divergências entre os autores quanto ao significado do termo **qualificação**, uma vez que os teóricos utilizam diferentes critérios na sua avaliação, podendo, por exemplo, relacionar-se tanto com o tipo de conhecimento que os trabalhadores devem deter (incluindo a formação escolar, o saber tácito e a capacidade de abstração), quanto o tipo de conduta dos mesmos, envolvendo responsabilidade, participação, capacidade de trabalhar em equipe etc. (PEDROSA, 1995).

Para HIRATA (1997), a **qualificação** é um conceito multidimensional relacionado tanto com o emprego e o posto de trabalho, quanto com o indivíduo. De acordo com a autora, o enfoque da competência concentra-se mais sobre a pessoa do que sobre o posto de trabalho, remetendo, sem mediações, a um sujeito. Esse enfoque “possibilita associar as qualidades requeridas do indivíduo e as formas de cooperação intersubjetivas características dos novos modelos produtivos” (p.30).

**Empowerment é o termo utilizado pelas empresas para indicar delegação de poder e responsabilidade ao empregado.**

11

A perspectiva da competência inclui:

- **Ênfase nos saberes**
- Criatividade (novas formas de pensar)
- Inovação
- Versatilidade
- Autonomia (*empowerment*)
- Colaboração (trabalho em equipe)
- Aprender a aprender

Há autores que definem competência não apenas como o conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como o resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho.



12

Neste caso, o resultado alcançado, ou o desempenho do indivíduo no trabalho, representa, em última instância, a sua própria competência ou uma medida desta.

Para ROPÉ & TNGUY (1997), na obra ***Saberes e competências***, a idéia é que “competência não pode ser dissociada da ação”.

LE BOTERF, G. (1998) define competência como a tomada de iniciativa e de responsabilidade pelo indivíduo em relação a situações profissionais às quais ele é constantemente confrontado. Para ele, cada ação competente é produto de uma combinação de recursos e é no saber mobilizar e aplicar esses recursos que reside a riqueza do profissional, ou seja, sua competência.

DUTRA et alli (1998) tratam a competência como “a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, que se traduz tanto pelo resultado ou desempenho esperado como pelo conjunto de qualificações necessárias para o seu alcance”.

13

ZARIFIAN, P. (2001), expoente da corrente francesa que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, propõe outra formulação para o **conceito de competência** voltado para a mudança de atitude social do homem em relação ao trabalho e à organização. Segundo o autor, há um conjunto de formulações que se complementam para a construção do processo de Gestão de Competências

Em uma primeira abordagem, considera a competência como a **tomada de iniciativa** e de responsabilidade do trabalhador frente às situações profissionais.

“(...) é tomar iniciativa, é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, [aliado] ao exercício sistemático de uma reflexibilidade no trabalho”.

Para ZARIFIAN, “essa formulação enfatiza o que muda fundamentalmente na organização do trabalho: o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a **autonomia** e **automobilização** do indivíduo. A competência ‘é assumida’, resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela (...) **Tomar iniciativa** é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria. (...) **Essa invenção** não é absoluta. **Mobiliza**, sempre, conhecimentos pré-existentes”.

Para ele a **competência** também é tratada como responsabilidade do empregado sobre as situações profissionais com as quais ele lida:

“(...) a responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Não se trata mais de executar ordens, mas de assumir a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação” (ZARIFIAN, P.:2001).

**Tomar iniciativa quer dizer começar alguma coisa. Uma ação que modifica algo que existe. Por exemplo, para atender o problema específico de um cliente o vendedor deve tomar a iniciativa, pois se trata de uma ação que excede o repertório existente de normas. Zarifian mostra que quanto mais aumenta a probabilidade de eventos, mais essa capacidade de tomar iniciativa é requerida. Em um sentido mais profundo, isso significa que o ser humano não é um robô aplicativo, que possui capacidades de imaginação e de invenção que lhe permitem abordar o singular e o imprevisto.**

**Assumir responsabilidades vem do latim, e significa responder por.**

**Situações de trabalho compõem o contexto. Diferentemente de um emprego, o comportamento em uma situação nunca poderá ser prescritível. Da mesma maneira que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta. Por exemplo, pode-se construir referenciais de competências tendo por base categorias de situações (situação de um professor em sala de aula), porém, existe na competência de um professor uma parte que nunca será apreensível com antecedência, naqueles referenciais de competência.**

**Isso significa passar a um novo patamar em matéria de envolvimento do indivíduo em seu trabalho. Mesmo que isso acarrete em alguns problemas (por exemplo, torna-se difícil sentir-se profundamente responsável por uma situação se não se pode, intimamente, dar-lhe um valor significativo), em geral ele pode ser visto de modo positivo: o indivíduo pode reencontrar plenamente o interesse por um trabalho no qual se envolve.**

**Reflexibilidade no trabalho é a capacidade de o indivíduo repensar e re-elaborar seus conhecimentos de acordo com as mais diversas situações de trabalho, questionando e readaptando conforme novas realidades.**

**Responsabilidade está freqüentemente associada a objetos de desempenho: prazos, qualidade, confiabilidade, satisfação do cliente. Os próprios objetivos tornam-se claros quando relacionados com as implicações que têm. Qualidade sim, mas qual e a implicação dessa qualidade?**

14

O conceito de competência cresce quando o autor agrupa a dimensão cognitiva e a sua aplicabilidade; assim, o sujeito do processo comprehende o seu comportamento e pode ajustá-lo, se for o caso. Nesta abordagem enfatiza a dinâmica da aprendizagem, que é essencial ao conceito de competência, e a delicada questão da co-responsabilidade e do compartilhamento das implicações de uma situação.

"A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações. (...) É a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, e faz que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, assumindo, assim, as áreas de co-responsabilidade".

Segundo o autor, a combinação das três abordagens se complementa para a construção do processo de Gestão de Competências.

Cabe notar que um funcionário competente, qualificado e pronto para o exercício de suas funções não exclui a necessidade de uma organização qualificante que ofereça oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

UM FUNCIONÁRIO COMPETENTE, QUALIFICADO E PRONTO PARA O EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES NÃO EXCLUI A NECESSIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO QUALIFICANTE QUE OFEREÇA OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL



Orientar o aproveitamento dos funcionários significa assegurar, em seu trabalho, a aprendizagem e a aplicação contínua e efetiva pelos profissionais, das capacitações adquiridas nos treinamentos, transformando a competência profissional em resultados efetivos.

Falar de compartilhamento das implicações das situações profissionais é fazer uma afirmação forte e frágil. Forte se os assalariados reconhecem implicações comuns e estejam dispostos a empenhar-se em

conjunto em torno delas e frágil, pois esta afirmação contém alguma incerteza, pois é possível compartilhar implicações sem compartilhar valores.

15

## RESUMO

A partir da discussão do conceito de competência proposto por autores contemporâneos vimos que este novo conceito se contrapõe ao conceito de qualificação, utilizado na “era industrial”. Conforme abordado por SVEIBY, a competência dos funcionários está relacionada a cinco aspectos: conhecimento explícito, habilidade (“saber fazer”), experiência, julgamentos de valor e a rede social.

O termo competência vem sendo também discutido nos meios acadêmicos. Zarifian (2001), expoente da corrente francesa que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, propõe outra formulação para o conceito de competência voltado para a mudança de atitude social do homem em relação ao trabalho e à organização. Segundo o autor, há três formulações que se complementam para a construção do processo de Gestão de Competências. Em uma primeira abordagem, considera *a competência como a tomada de iniciativa e de responsabilidade do trabalhador frente às situações profissionais*. O conceito cresce quando o autor agrupa a dimensão cognitiva e a sua aplicabilidade: “*A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações. (...) É a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, e faz que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, assumindo, assim, as áreas de co-responsabilidade*”.

Nesta abordagem o autor enfatiza a dinâmica da aprendizagem, que é essencial ao conceito de competência, e a delicada questão da co-responsabilidade e do compartilhamento das implicações de uma situação.

Vimos também os termos competências organizacionais, profissionais e individuais. Competências organizacionais é o conjunto de qualificações e tecnologias da instituição, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos. Competências profissionais estão ligadas a uma determinada função desempenhada pelos empregados, abrangem as competências técnicas e ou gerenciais. Competências individuais são o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos das pessoas.

## UNIDADE 2 – GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: O CAPITAL INTELECTUAL MÓDULO 3 – APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO: PROMOVENDO

01

### 1 - CAPITAL HUMANO E CAPITAL INTELECTUAL

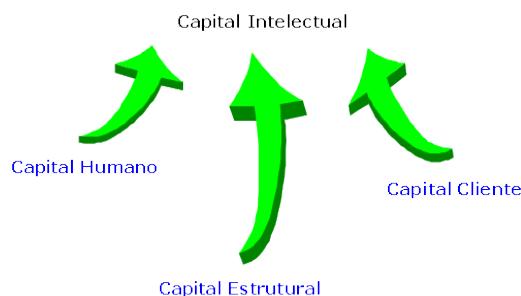
Para inovar, uma empresa precisa apoiar tanto o processo de aprendizagem individual dos seus membros, quanto à aprendizagem da organização. Essa perspectiva impõe a administração de seu capital humano e de seu capital intelectual.

Capital intelectual e capital humano significam a mesma coisa?

São termos usados de forma indiscriminada, pois ambos relacionam-se com a competência de uma empresa para criar, cultivar e transformar novos saberes, ou seja, com o seu processo de inovação. Mas podem ser usados para distinguir o conhecimento das pessoas (capital humano) do conhecimento da organização (capital intelectual)

Stewart (1998) classifica os ativos de conhecimento de uma organização, ou seja, o seu capital intelectual em:

- capital humano
- capital estrutural
- capital cliente



A gestão conjunta desses três ativos de conhecimento (capital humano capital estrutural e capital cliente) deve ser estrategicamente planejada e integrada. O valor do capital cliente exige que seja bem administrado, pois é nesses relacionamentos e nos processos com o foco na satisfação do cliente que o **capital intelectual** se transforma em dinheiro.

**Capital humano é o termo utilizado para indicar o conhecimento dos empregados**

**Capital estrutural** refere-se às tecnologias, invenções, aos dados, às publicações, assim como os ativos não codificados, tais como a estratégia e a cultura da empresa, estruturas e sistemas, rotinas e procedimentos organizacionais.

**Capital cliente** diz respeito ao relacionamento que a organização mantém com seus clientes e fornecedores.

**02**

Reconhecendo que a **capacidade intelectual dos funcionários** é fonte de inovação e renovação, Stewart ressalta a necessidade de se promover a gestão do capital intelectual da organização, de modo a fazê-lo pertencer à empresa como um todo, transformando-o em capital estrutural. Como afirma o autor, é necessário um sistema e uma cultura organizacional que permitam o livre fluxo de informações e que “descartem regras que abafem novas idéias”. Tal procedimento possibilita a disseminação, reprodução e democratização do conhecimento.

Organizações que patrocinam e promovem a qualificação de seus empregados voltada para a aprendizagem a partir da experiência do próprio indivíduo, potencializam o capital humano sob ótica

libertadora. A capacitação dos empregados quer seja adquirida no sistema educacional formal, por experiência profissional, por sistema de educação empresarial ou, ainda, por uma associação entre as três qualifica-os para novos desafios.



Empresas como a Nissan, Matsushita e Microsoft buscam para compor seus quadros combinação de pessoas com diferentes habilidades, idéias e valores que no conjunto geram soluções criativas. No livro *Criação de Conhecimento na Empresa*, Nonaka e Takeuchi defendem que reunir pessoas com experiências e conhecimentos diferentes é condição necessária para a inovação e, portanto, para geração de resultados.

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar o seu meio. Nonaka e Takeuchi (1998)

**03**

Ambientes favoráveis à criação, ao surgimento de novas formas de pensar são importantes para fazer florescer a geração de conhecimento.

Produzir e desenvolver novas idéias ou combiná-las com velhas idéias transformando-as em valores, usando-as para aperfeiçoar sistemas, é patrocinar o processo criativo. A diversidade da força de trabalho e o incentivo dos gestores são formas de tornar ambientes de trabalhos mais propícios à expressão da criatividade e, portanto, a geração de conhecimento. O treinamento e a educação em todos os níveis devem ser enfatizados. Aprender, desaprender e reaprender tornaram-se processos necessários. As técnicas de educação utilizando computadores, como por exemplo, as técnicas de simulação, devem ser dominadas.



**Inovação** é um outro atributo importante para desenvolvimento das competências e tem vinculação com a criatividade. Inovar é a capacidade de se reformular em função de oportunidade e se recompor frente a situações novas. Uma característica da inovação é, segundo Zarifian (2001), a sua abertura aos eventos externos, ou seja, às situações de mercado ou aos modos de vida que surgem de maneira imprevisível e que, apesar disso, constituem fonte de valor futuro.



04

**Autonomia e participação** são valores presentes nos principais modelos de administração atualmente. A referência à autonomia aparece ainda em diversos autores da Teoria da Administração como forma e capacidade de o indivíduo definir estratégias próprias dentro das empresas. Nonaka e Takeuchi definem a autonomia no nível individual. Todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. Ao permitir essa autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas. A autonomia também aumenta a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novo conhecimento.

**Versatilidade e flexibilidade** são requisitos fundamentais em ambientes turbulentos e em constantes mudanças, permitindo que pessoas possam lidar com o erro e as incertezas de forma mais construtiva.

Dessa forma, é imprescindível buscar e preparar as pessoas que ajudarão as organizações a atingir os resultados desejados, identificando as competências que vão garantir o sucesso do presente, mas, principalmente, a sua longevidade e sobrevivência no futuro.

05

**Competência Social e Saber-Ser** - A lógica competência (Zarifian) recorre a dois conceitos diferentes, mas geralmente empregados em conjunto: o da **competência social** e o do **saber ser**.

A abordagem da **competência social** enfatiza o comportamento e as atitudes, ou seja, a maneira como um indivíduo apreende seu ambiente “em diversas situações”, a maneira como se comporta. Esta abordagem é a que tem relação legítima com a **lógica competência**. É da perspectiva do comportamento que o conceito de **competência social** (mais do que o saber-ser) surge com maior freqüência.

Busca-se, com essa abordagem, uma visão parcial e manifestada no indivíduo. Supõe-se que o comportamento é adquirido e pode evoluir, ainda que sejamos obrigados a avaliá-lo em um momento determinado. Não é o ser que se procura apreender, mas o modelo de conduta diante de determinado ambiente. Como consequência dir-se-á que alguém tem autonomia (sabe conduzir-se de maneira autônoma e expressa isso por meio de seu comportamento).

O conceito de atitude vem sustentar o **conceito de comportamento**. A atitude traduz o que sustenta e estabiliza o comportamento. É a maneira pela qual um indivíduo se conduz em face de uma realidade em geral (e não apenas diante de uma situação particular).

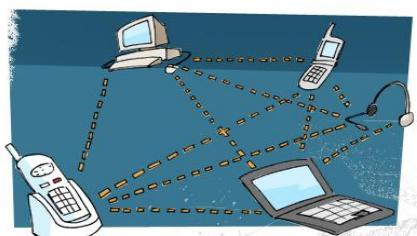
A atitude manifesta-se individualmente, mas admite-se que ela é social, não apenas porque foi produzida em um meio sociocultural específico, mas também porque denota certa maneira de se posicionar nas relações sociais.

06

**Competência Social** no campo da autonomia, no campo da tomada de responsabilidade e no campo da comunicação.

No campo da autonomia e da tomada de responsabilidade – são atitudes sociais totalmente integradas as competências profissionais e que exprimem as novas opções de organização do trabalho. Essas atitudes só podem, realmente, ser aprendidas e desenvolvidas quando se assumem as situações profissionais que as requerem, embora o sistema educacional, por meio de métodos pedagógicos que enfatizam a iniciativa dos alunos, possa favorecer o desenvolvimento deles. Nesse sentido, não se forma para ser autônomo, nem é possível crer em um “ser autônomo”, mas nos tornamos autônomos e responsáveis.

O papel da empresa, da gerência, dos psicólogos e pedagogos, dos colegas de trabalho é acompanhar o desenvolvimento da autonomia, é criar condições mais favoráveis a ele.



A competência comunicacional por sua vez é mais complexa, pois envolve reciprocidade. Não se aprende a comunicar. O que se aprende é inserir-se ativamente em relações de comunicação. Para isso, é preciso que estas relações se desenvolvam. O princípio da comunicação inter-humana não é a troca de mensagens ou de informação. É a inter compreensão, o entendimento recíproco. Comunicar é entender o outro e compartilhar com ele referenciais, motivos objetivos parcialmente comuns. Na vida profissional isto fica bem claro: as necessidades de comunicação são enormes e multiformes.

07

“Não se deve ver a comunicação como uma competência social, entre outras competências, nem incluí-la entre as competências profissionais. Deve-se vê-la como indício da maneira como uma pessoa pode desenvolver-se profissionalmente, pode qualificar-se, no contexto das novas organizações do trabalho, ou, ao contrário, como indício de como essa pessoa pode ser excluída quando é excluída das principais redes e processos de comunicação”.

ZARIFIAN, 2001

A abordagem saber-ser enfatiza os traços de personalidade e as aptidões do indivíduo – considerando que são inatos e estáveis. Por exemplo – fulano é corajoso ou tem uma predisposição para a autoridade.

Saber-ser é uma abordagem que não tem a ver com a lógica competência, tal como apresentada por Zarifian. Como afirma, embora esta abordagem seja questionável do ponto de vista ético e científico, certo número de empresas recorre a ela, valendo-se de consultórios psicológicos, por ocasião de recrutamento e seleção ou de promoção.

08

## 2 - GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

É consenso, hoje, a necessidade de uma sólida gestão de competências – via gestão de conhecimentos – nas empresas, de modo a garantir a competitividade das mesmas frente às demais.

A preocupação em disseminar o conhecimento entre os empregados está presente nas organizações que buscam enfrentar os desafios impostos por uma economia baseada no conhecimento.

Na verdade, ao longo dos tempos, o homem sempre buscou gerir suas competências para alcançar melhores resultados, mesmo que de forma não sistematizada.

Sun Tzu, em *A arte da Guerra*, citado por Hou & Hidajat (1999), ao compor o seu exército escolhia seus generais de acordo com cinco atributos que considerava importantes quais sejam: **a sabedoria, a sinceridade, a benevolência, a coragem e a rigidez**. Ainda segundo os autores, “ao realçar os atributos positivos de um general capaz, Sun Tzu também mencionou cinco fraquezas comuns que podem afligir um general e que podem demonstrar-se calamitosas na condução de uma guerra: **ser imprudente, covarde, irascível, sensível às honras e compassivo em demasia para com o povo**”.



Desde os modelos mecanicistas até os atuais modelos focados no capital intelectual, o foco central é como aproveitar funcionários competentes para que gerem melhores resultados.

**A arte da Guerra é o mais antigo clássico militar da literatura chinesa, além de ser o texto militar mais conhecido e reverenciado fora da China. Foi escrito por volta de 400 a.C.**

09

Em seus primórdios, a gestão de competências estava focada nas tarefas e nas habilidades necessárias para realização dessas tarefas, o conceito evoluiu e trouxe a valorização do comportamento como medida de competência. Hoje, agrega em sua definição o conceito de capital intelectual e a integração dos processos de gestão de pessoas. A pergunta que sempre motivou a discussão da proposição de um modelo de gestão de competências é como colocar pessoas certas em lugares certos, ou seja, como alocar profissionais competentes em funções adequadas para que alcancem resultados desejáveis?

**Gestão de competências** tornou-se ferramenta que veio auxiliar as organizações a enxergar o que possui como ativo, onde quer chegar e como realmente precisa atuar para desenvolver, otimizando seus recursos, especialmente capital intelectual. Como resultado desse processo, as empresas poderão obter, consequentemente, maior produtividade, comprometimento dos funcionários, gerências e equipes mais fortalecidas, competitividade e diferencial no mercado, enfim alcançar melhor performance organizacional.

Para concluir, podemos dizer que a **gestão de competências** vem propor uma metodologia para que as empresas avaliem e definam seus diferenciais competitivos com o objetivo de mantê-los e aprimorá-los, ou para desenvolver novas competências que sejam essenciais para a continuidade do negócio e que requeiram uma estratégia para este desenvolvimento.

10

## RESUMO

O capital humano é um dos componentes do capital intelectual da empresa. O capital humano diz respeito à competência individual dos membros da organização, ou seja, à capacidade intelectual dos funcionários, enquanto o capital intelectual da empresa é formado pelo seu capital humano, pelo capital estrutural e pelo seu capital cliente.

Reconhecendo que a capacidade intelectual dos funcionários é fonte de inovação e renovação, Stewart ressalta a necessidade de se promover a gestão do capital intelectual da organização, de modo a fazê-lo pertencer à empresa como um todo, transformando-o em capital estrutural.

A cultura organizacional deve permitir o livre fluxo de informações e descartar regras que abafem novas idéias. Organizações que patrocinam e promovem a qualificação de seus empregados, voltada para a aprendizagem a partir da experiência do próprio indivíduo, potencializam o capital humano sob ótica libertadora. O papel da empresa e o incentivo dos gestores são formas de tornar ambientes de trabalhos mais propícios à expressão da criatividade e, portanto, a geração de conhecimento.

A diversidade de pessoas também tem sido uma estratégia utilizada pelas organizações para promover soluções criativas, assim como a possibilidade de ambientes favoráveis à geração de idéias e conhecimento. Autonomia, participação, versatilidade e flexibilidade são valores presentes nos principais modelos de administração atualmente.

No contexto da lógica competência, a competência social enfatiza o comportamento e as atitudes que são adquiridos no decorrer das situações profissionais que as requerem, possibilitando ao sujeito tornar-

se autônomo e responsável, e a competência comunicacional, capaz de ser vista como indício da maneira como uma pessoa pode desenvolver-se profissionalmente ou, ao contrário, como indício de como essa pessoa pode ser excluída quando é excluída das principais redes e processos de comunicação.

O processo de aprendizagem individual relaciona-se com o processo de inovação da empresa. É consenso, hoje, a necessidade de uma sólida gestão de competências – via gestão de conhecimentos – nas empresas, de modo a garantir a competitividade das mesmas frente às demais.