



COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: E SUA IMPORTÂNCIA NA CONJUNTURA ATUAL¹

Nancy Julieta Inocente²
Cosme Augusto Zózimo Cagliari³
Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci⁴

Resumo

O objetivo do estudo foi Identificar os artigos sobre competências organizacionais, publicadas nos Anais dos Encontros Anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD - no período de 2002 a 2009. A população foi de 56 artigos, sendo selecionado para análise no presente estudo, um artigo para cada ano, constituindo-se a amostra de 08 artigos, referentes ao período de 2002 a 2009. Resultados: Os principais resultados apontam algumas carências de competências, as quais necessitam ser desenvolvidas pela implementação de ações de aprendizagem nas organizações. Conclusão. Conclui-se que as competências organizacionais demonstraram sua relevância na conjuntura atual, tanto em nível teórico, como na prática das organizações.

Palavras-chave: Competências; Aprendizagem; Organizações.

ORGANIZATIONAL SKILLS: CONJUNCTURE AND ITS IMPORTANCE IN ATUAL

Abstract

The objective was to identify articles on organizational skills, published in the Proceedings of the Annual Meetings of the National Association of Graduate Programs in Business Administration - Enanpad - in the period 2002 to 2009. The population was 56 articles, selected for analysis in this study, an article for each year, constituting the sample of 08 articles, covering the period 2002 to 2009. Results: The main results show some lack of skills, which need to be developed for implementing action learning in organizations. Conclusion. We conclude that the organizational skills demonstrated its relevance in the current situation at both the theoretical and practice of organizations.

Keywords: Competencies; Learning; Organizations.

¹ Contribuição técnica ao 66º Congresso Anual da ABM, 18 a 22 de julho de 2011, São Paulo, SP, Brasil.

² Doutora, Docente do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté .. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Avançada em Medicina do Sono – HC-FMUSP;

³ Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional. Universidade de Taubaté

⁴ Doutora, Docente do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.



1 INTRODUÇÃO

As competências organizacionais na sociedade moderna têm sido palco de grandes discussões acerca de seu tema. O presente trabalho visa pontuar os principais pontos elucidados nos últimos anos sobre competências organizacionais, apresentando definições, características, por meio da análise dos trabalhos apresentados nos Encontros Anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad), referentes aos anos de 2002 a 2009.

Os primeiros conceitos sobre competências organizacionais têm sua origem nas abordagens francesa e norte-americana. De acordo com Gomes et al.,⁽¹⁾ a abordagem francesa define competência como o saber agir de forma responsável e reconhecida. As definições norte-americanas definem competências como *inputs*, ou seja, características nas quais o indivíduo possui conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais afetam sua habilidade individual.

Os pesquisadores brasileiros iniciam suas discussões, fundamentados, na literatura norte-americana, no âmbito dos estudiosos brasileiros, as competências são conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor econômico para a organização e o valor social ao indivíduo. O objetivo do estudo foi identificar os artigos sobre competências organizacionais, publicadas no ENANPAD no período de 2002 a 2009.

2 MATERIAL E MÉTODO

O tipo de pesquisa caracteriza-se como exploratória e bibliográfica. A pesquisa exploratória irá proporcionar maior compreensão e entendimento do fenômeno investigado, modifica e esclarece conceitos possibilitando que seja delineado com precisão ou dê possibilidades de criar novas hipóteses. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.⁽²⁾ A pesquisa bibliográfica caracteriza-se pelo estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais, revistas, redes eletrônicas, fornecendo material analítico para qualquer tipo de pesquisa.⁽³⁾

A população obtida sobre competência publicados no Enanpad foi de 56 artigos. Foi selecionado para análise no presente estudo, um artigo para ano, constituindo-se a amostra de 08 artigos, referentes a 2002 a 2009.

3 RESULTADOS

Foram analisados os artigos publicados nos Anais dos Encontros Anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad, sobre a Área Temática de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GRT), com seleção do tema competências, conforme é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise dos artigos publicados no ENANPAD de 2002 a 2009.

Ano	Título	Objetivos	Métodos	Resultados
2002	Gestão De Competências: Identificação de Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal	Identificar necessidades de desenvolvimento de competências em diferentes segmentos da Organização	- Análise de documentos, entrevistas e técnicas de <i>brainstorming</i> e <i>brainwriting</i> - Questionários	As competências profissionais foram consideradas muito importantes para o bom desempenho dos referidos servidores. Foram identificadas algumas carências de competências, as quais necessitam ser desenvolvidas pela implementação de ações de aprendizagem.
2003	Competências Organizacionais e Gerenciais Associadas a Gestão de Empresas de Produção Artística e Cultural: Um Estudo Exploratório	Identificar as competências mais relevantes para as atividades de gestão de empresas de produção artística e cultural, contribuindo para um maior entendimento do universo do qual estas empresas fazem parte	Método de análise de conteúdo e apresentados em três grandes blocos: O Mercado, A empresa e o Gestor	Difícilmente todas as competências gerenciais identificadas serão incorporadas por uma única pessoa, mas sim por aquilo que entendemos por gestão e não o gestor de forma isolada.
2004	Processos de Aprendizagem Intra-empresarial, Fluxos de Conhecimento e Acumulação de Competências Inovadoras em Produtos na Electrolux do Brasil (1980-2003)	Analisar como a aprendizagem influenciou a acumulação de competências inovadoras na função tecnológica	Estudo de caso individual, as evidências foram obtidas por meio de fontes múltiplas: entrevistas, reuniões formais, consulta à documentação e observação direta.	As evidências que emergem a partir deste estudo contradizem generalizações comuns, em relação à ausência de inovação e a inexistência de fluxos de conhecimento para inovação, em subsidiária de país em desenvolvimento de grupo transnacional.
2005	A Gestão por Competências no quadro da Hegemonia: Estudo de Caso numa organização multinacional de logística	Caracterizar os programas de gestão por competências como instrumento da hegemonia capitalista nas organizações.	Estudo de caso descritivo-qualitativo de corte transversal.	Apontam que a gestão por competências apresenta-se como um elemento essencial na formação da vontade coletiva dos trabalhadores na realização dos objetivos capitalistas. Orienta as ações de gestão de pessoas no sentido de valorizar os comportamentos desejáveis e punir (ameaçando, inclusive, sob pena de desligamento da organização) os "não talentos", atuando de forma intensa e sutil como instrumento da hegemonia capitalista informacional.

Ano	Título	Objetivos	Métodos	Resultados
2006	Efeitos da Percepção de Suporte à Transferência sobre a Aplicação de Competências no Trabalho: o Caso dos Mestres e Doutores do Banco do Brasil	Verificar a existência de relação preditiva entre a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil acerca do “suporte à transferência da aprendizagem” oferecido pela organização e a aplicação, no trabalho, de competências por eles desenvolvidas em cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> .	Questionário semi-estruturado	Indicaram que quanto melhor a percepção sobre o suporte (psicossocial e material) oferecido pelo Banco, maior o grau de aplicação das competências no trabalho. Indicaram, também, que a percepção quanto ao suporte oferecido pela Organização é moderadamente positiva, havendo espaço para aperfeiçoamento.
2007	A Influência da Gestão de Pessoas por Competência no Índice de Rentabilidade de uma Instituição Financeira	Discutir a eficácia de um programa de Gestão de Pessoas por competências (GPC) implementado em uma instituição financeira por meio de um grupo de profissionais com função gerencial e verificar, por meio de indicadores, se este programa impacta positivamente na rentabilidade da instituição.	Dados coletados através do sistema AvGestão (ferramenta criada pela própria gestão destinada a avaliar os resultados das unidades de todas as redes da mesma	Constatou-se que a Gestão de Pessoas por competências exerceu impacto positivo sobre o índice de rentabilidade da instituição financeira.
2008	A Gestão por Competências na Perspectiva da Aprendizagem Organizacional – O Caso de uma Empresa Pública de Grande Porte.	Contribuir com a constatação de que a noção de competências organizacionais está vinculada a um conjunto de competências individuais, que devem ser desenvolvidas pelos funcionários, e às atividades essenciais da organização.	Entrevistas semi-estruturadas	Demonstraram que o Programa pretende estabelecer a Gestão por Competências focalizando os processos de trabalho. Constatou-se que as Redes Sociais podem apoiar os gerentes do Programa, facilitando o processo de transferência e absorção de informação e de conhecimento.
2009	Abordagem de Competências: Racionalidade Legitimada, Formalismo e Faz de Conta? Um Estudo em Organizações Públicas e Privadas.	Analisar em que medida os modelos de gestão de competências determinam a postura do indivíduo na organização.	Estudo de caso	Concluiu-se que os modelos adotados orientam, mas não determinam a postura do indivíduo na organização

De acordo com o Quadro 1, percebe-se que do ano de 2002 a 2009, dos estudos publicados nos Enanpad, dentro do quesito Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, os autores enfocaram os seguintes aspectos :

- *Com relação aos objetivos:*
 - identificar necessidades de desenvolvimento de competências;
 - identificar as competências mais relevantes para as atividades de gestão de empresas de produção artísticas e cultural;

- analisar como a aprendizagem influenciou a acumulação de competências inovadoras;
- caracterizar os programas de gestão por competências;
- aplicar as competências no trabalho;
- analisar a eficácia de um programa de gestão de programa por competência;
- analisar a influência dos modelos de gestão de competência na postura do indivíduo na organização.
- *Quanto aos métodos* empregados nos estudos analisados, constatou-se o uso de estudo de caso de corte transversal.
- *Quanto aos instrumentos* utilizados foram:
 - entrevistas, questionários, técnicas de *brainstorming* e *brainwriting*;
 - análise de documentos, reuniões formais e observação direta;
 - análise de documentos.
- *Quanto aos principais resultados* obtidos nos estudos foram:
 - identificaram-se algumas carências de competências, as quais necessitam ser desenvolvidas pela implementação de ações de aprendizagem;
 - a importância da aprendizagem no acúmulo de competências inovadoras na função tecnológica;
 - levantamento das competências mais relevantes para o processo de gestão; apontou-se que a gestão por competência é uma ferramenta na formação dos trabalhadores;
 - a percepção de que quanto maior o do suporte psicossocial e material, maior é a grau de competência no trabalho;
 - constatou-se que a gestão de pessoas por competência exerceu impacto positivo sobre o índice de rentabilidade da instituição financeira;
 - demonstrou-se que as redes sociais podem apoiar os gerentes do programa e de gestão por competências;
 - verificou-se que os modelos adotados na gestão por competência orientam, mas não determinam a postura do indivíduo na organização.

4 DISCUSSÃO

Dutra, Hipólito e Silva⁽⁴⁾ entendem a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, isto é, pelos resultados e desempenho obtidos por meio do conjunto de qualidades que lhe é inerente.

Para Ruas,⁽⁵⁾ a questão da competência se coloca em um espaço de interação entre pessoas, seus conhecimentos e capacidades. Para este autor competência é a capacidade de saber agir num contexto profissional, com responsabilidade, legitimidade, mediante a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral.

Segundo Ruas,⁽⁵⁾ a bibliografia atual que se apresenta sobre competências liga-se em pelo menos duas formas principais de se entendê-las: a coletiva, menos conhecida que pode ser ligada tanto a atividade da organização, quanto a de suas áreas ou funções; e a mais comumente e apreendida, a individual, amplamente desenvolvida, tanto no campo acadêmico, quanto empírico. No âmbito organizacional, ela aparece como dimensão coletiva e no plano das áreas ou macro-processos, na dimensão coletiva e individual.



Considerando estas configurações organizacionais, com relação à instância corporativa e sob a forma de competência coletiva, a competência organizacional, segundo Ruas,⁽⁵⁾ está ligada a pontos estratégicos da organização: missão, visão e intenção estratégica. Menos conhecida que a individual, a competência organizacional passa a ser maior explorada a partir da difusão do conceito de *Core Competence*. Este conceito, segundo o autor, representa uma espécie de contraponto às idéias que sustentam o planejamento estratégico com base no posicionamento no ambiente. Ou seja, deve ser considerado o ambiente externo da organização como elemento estratégico à suas ações ante as capacidades internas estabelecidas na mesma.

Ainda para este autor, também devem fazer parte destas características a noção de que competências organizacionais devem ser absorvidas por todas as áreas e pessoas da instituição, seja esta qual for. Todavia, apesar destas competências estarem dinamicamente presentes no cotidiano destas empresas, elas não se apresentam e/ou resultam da mesma forma: são desiguais em seu desenvolvimento, tendo mais afinidade e relevância com determinados papéis e situações mais em uma organização do que em outras.

Sob esta perspectiva, pode-se dizer que o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas desenvolvidas e aplicadas por meio de um cargo, mas passa a ser uma ação maior, diretamente ligada à competência na qual o indivíduo se mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. E, é nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental.⁽⁶⁾

Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.⁽⁴⁾

5 CONCLUSÃO

As Competências Organizacionais demonstraram a relevância do tema na conjuntura atual, tanto em nível teórico, como na prática das instituições. Conclui-se que os pesquisadores deverão intensificar os estudos integrados em suas estratégias organizacionais que quando os métodos e processos de trabalho já não garantem mais a competitividade no mercado, o diferencial competitivo da empresa passa a ser focado em competências.

REFERÊNCIAS

- 1 GOMES, Carlos Eduardo; BORIN, Paulo Cesar; BARRELLA, Fabíola Assumpção; SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Competências Organizacionais e Individuais: o que são e como se desenvolvem**, 2002.
- 2 GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, São Paulo: Atlas, 1996.
- 3 VERGARA, Sylvia.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- 4 DUTRA, Joel S.; HIPÓLITO, José, A. M.; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: **ANPAD**, 2000.



- 5 RUAS, Roberto. **A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados.** Revista eletrônica de administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.6, 15.ed., n.3, out.2000.
- 6 MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. **Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa.** Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, RS, 2006.